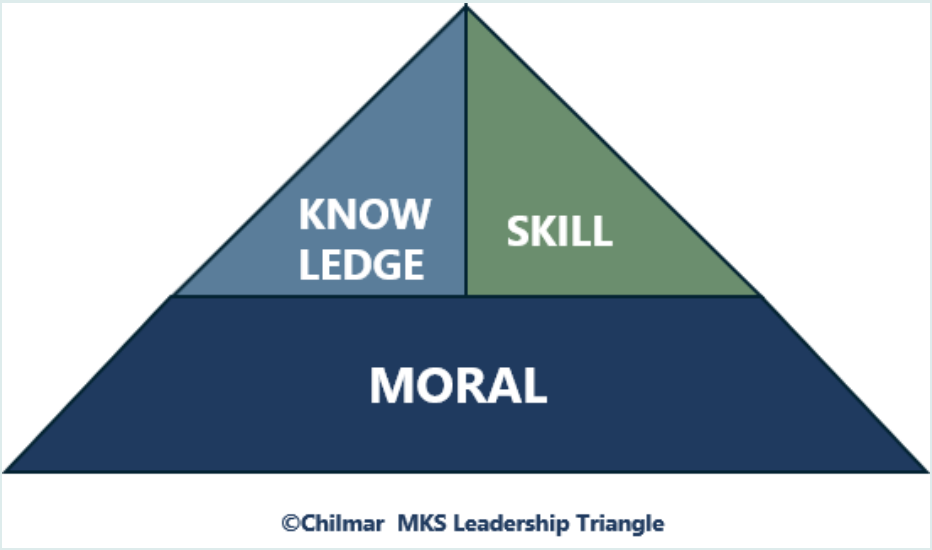
MORAL–KNOWLEDGE–SKILL (MKS)

LEADERSHIP TRIANGLE

Memimpin Manusia secara Layak dan Bertanggung Jawab



CHILMAR, M.Eng, CPHR

MORAL–KNOWLEDGE–SKILL (MKS)

LEADERSHIP TRIANGLE

Memimpin Manusia secara Layak dan Bertanggung Jawab

KATA PENGANTAR

Dalam banyak organisasi, kepemimpinan sering dipahami secara sempit sebagai kemampuan mencapai target. Selama angka tercapai, laporan rapi, dan struktur berjalan, seorang pemimpin dianggap berhasil. Namun pengalaman lapangan menunjukkan kenyataan yang lebih kompleks: **tidak semua pemimpin yang berhasil secara kinerja layak dipercaya memimpin manusia**.

Berbagai kerusakan organisasi—kehilangan kepercayaan, konflik diam-diam, hilangnya inisiatif, rendahnya keberlanjutan—sering kali tidak bersumber pada kurangnya keterampilan atau pengetahuan. Justru sebaliknya, banyak di antaranya muncul dari penggunaan pengetahuan dan keterampilan **tanpa fondasi moral yang memadai**.

Buku ini disusun untuk menawarkan cara pandang kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan tidak ditempatkan pertama-tama sebagai persoalan teknik, melainkan sebagai **persoalan amanah dan tanggung jawab moral**. Dari cara pandang inilah lahir kerangka **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle**, yang menempatkan moral sebagai fondasi, pengetahuan sebagai arah, dan keterampilan sebagai alat penerapan.

Kerangka ini dirangkum dari dua sumber utama:

1. **Filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara**, yang memandang pemimpin sebagai pamong dan pendidik kehidupan.
2. **Filosofi Training Within Industry (TWI)**, yang menempatkan pemimpin sebagai pengembang manusia melalui pekerjaan sehari-hari.

Buku ini tidak dimaksudkan sebagai buku motivasi, dan juga bukan buku teori akademis. Ia ditujukan bagi siapa pun yang memegang atau akan memegang tanggung jawab atas manusia lain—khususnya supervisor, manajer, dan pimpinan organisasi—agar mampu memimpin dengan **kompeten sekaligus layak secara moral**.

Jakarta April 2026,

Penulis, CHILMAR

Daftar Isi

1. Kata Pengantar 3
2. Daftar Isi 5
3. Bab 1 – Kepemimpinan sebagai Amanah Moral 7
4. Bab 2 – Ki Hajar Dewantara dan Hakikat Kepemimpinan 11
5. Bab 3 – Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara 17
6. Bab 4 – Training Within Industry (TWI) 23
7. Bab 5 – Lahirnya MKS Leadership Triangle 29
8. Bab 6 – Moral sebagai Fondasi Kepemimpinan 35
9. Bab 7 – Knowledge sebagai Arah dan Pertimbangan 41
10. Bab 8 – Skill sebagai Kepemimpinan dalam Tindakan 47
11. Bab 9 – Ketimpangan Segitiga Kepemimpinan 55
12. Bab 10 – MKS Leadership Triangle dalam Praktik Nyata 63
13. Bab Penutup – Kepemimpinan sebagai Tanggung Jawab Moral Seumur Hidup 69

Lampiran

A. Ringkasan Sejarah dan Trilogi Ki Hajar Dewantara 75
B. Ringkasan Training Within Industry 81

Terkait Hak Cipta 89

Tentang Penulis 91

BAB 1

Kepemimpinan sebagai Amanah Moral

Kepemimpinan bukan sekadar jabatan, posisi, atau kewenangan struktural. Kepemimpinan adalah **amanah untuk memengaruhi kehidupan manusia lain**. Setiap keputusan yang diambil seorang pemimpin—disadari atau tidak—akan berdampak pada pekerjaan, psikologi, martabat, dan sering kali masa depan orang-orang yang dipimpinnya.

Ketika seseorang diberi kuasa untuk mengatur pekerjaan orang lain, pada saat yang sama ia memegang sebagian kendali atas:

- rasa aman seseorang di tempat kerja,
- peluang belajar dan berkembang,
- serta keadilan yang dirasakan dalam kehidupan organisasi.

Karena itu, kepemimpinan sejatinya adalah **persoalan moral sebelum menjadi persoalan kompetensi**.

Kepemimpinan Tidak Netral secara Moral

Sering kali kepemimpinan diperlakukan seolah-olah netral secara moral: yang penting target tercapai, proses berjalan, dan sistem terjaga. Cara pandang ini berbahaya. Kepemimpinan **tidak pernah netral**, karena selalu melibatkan manusia.

Pengetahuan dan keterampilan dalam kepemimpinan bersifat **powerful**. Semakin tinggi posisi seseorang, semakin besar kekuatan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Tanpa fondasi moral, kekuatan ini mudah berubah menjadi alat tekanan, manipulasi, atau pembenaran diri.

Inilah mengapa banyak organisasi dipimpin oleh orang-orang yang tampak berhasil, tetapi meninggalkan luka struktural dan kultural. Mereka tidak selalu bermaksud jahat. Namun **niat baik tanpa kompas moral dan pemahaman yang utuh sering kali tidak cukup**.

Pemimpin yang Mampu vs Pemimpin yang Layak

Poin penting yang ingin ditegaskan buku ini adalah perbedaan antara:

- **pemimpin yang mampu**, dan
- **pemimpin yang layak memimpin manusia**.

Kemampuan berkaitan dengan keterampilan dan pengetahuan. Kelayakan berkaitan dengan moral dan tanggung jawab. Tidak semua orang yang mampu secara teknis otomatis layak memegang amanah atas manusia.

Pertanyaan mendasar yang perlu diajukan bukan hanya:

Apakah seseorang bisa memimpin?

melainkan:

Apakah seseorang pantas menggunakan kekuasaan atas manusia lain?

Pertanyaan ini jarang diajukan secara eksplisit dalam pengembangan kepemimpinan modern, tetapi justru sangat menentukan keberlanjutan organisasi dan kesehatan manusia di dalamnya.

Kepemimpinan sebagai Penentu Martabat Kerja

Bagi banyak orang, tempat kerja bukan sekadar sumber pendapatan, tetapi juga sumber harga diri dan makna sosial. Cara seorang pemimpin mengambil keputusan—cara ia menegur, mendengar, mempercayai, dan menilai—membangun atau merusak martabat kerja anggotanya.

Seorang pemimpin yang berulang kali:

- tidak adil demi efisiensi,
- mengorbankan manusia demi target jangka pendek,
- atau menggunakan kekuasaan tanpa empati,

sedang membentuk budaya kerja yang mungkin produktif dalam jangka pendek, tetapi rapuh dan merusak dalam jangka panjang.

Mengapa Moral Harus Menjadi Fondasi

Buku ini mengambil posisi tegas: **moral harus ditempatkan sebagai fondasi kepemimpinan**, bukan sebagai pelengkap atau nilai tambahan.

Pengetahuan dan keterampilan masih dapat diajarkan, dilatih, dan diperbaiki. Moralitas yang rusak jauh lebih sulit dipulihkan, karena ia berkaitan dengan cara seseorang memandang manusia dan kekuasaan.

Dari kesadaran inilah selanjutnya kita akan menelusuri dua sumber pemikiran besar—Ki Hajar Dewantara dan Training Within Industry—yang menjadi landasan perumusan **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle**.

BAB 2

Ki Hajar Dewantara dan Hakikat Kepemimpinan

Ketika membicarakan kepemimpinan, nama Ki Hajar Dewantara sering kali lebih dikenal dalam konteks pendidikan dibandingkan organisasi atau industri. Namun jika ditelusuri lebih dalam, pemikiran Ki Hajar Dewantara justru menyentuh **inti kepemimpinan manusia** yang melampaui ruang kelas dan sangat relevan bagi dunia kerja modern.

Bagi Ki Hajar Dewantara, kepemimpinan bukanlah soal kekuasaan, melainkan soal **menuntun kehidupan manusia**. Pemimpin tidak dipahami sebagai pengendali yang memerintah dari atas, tetapi sebagai **pamong**—seseorang yang menjaga, membimbing, dan menumbuhkan potensi orang-orang yang dititipkan kepadanya.

Pemimpin sebagai Pamong, Bukan Penguasa

Istilah *pamong* memiliki makna yang dalam. Seorang pamong tidak mencetak manusia sesuai kehendaknya sendiri, melainkan membantu manusia tumbuh sesuai dengan kodrat dan potensinya. Dengan cara pandang ini, kepemimpinan menjadi proses relasional dan manusiawi, bukan sekadar teknokratis.

Dalam konteks organisasi, pemimpin sebagai pamong berarti:

- memahami bahwa setiap individu memiliki latar belakang, kemampuan, dan batas yang berbeda,
- tidak memperlakukan manusia sebagai sekadar sumber daya produksi,
- dan menyadari bahwa hasil kerja jangka panjang sangat dipengaruhi oleh cara manusia diperlakukan hari ini.

Pemimpin yang memandang bawahannya hanya sebagai "alat kerja" mungkin dapat mencapai target jangka pendek, tetapi akan kesulitan membangun keberlanjutan. Pemimpin yang bertindak sebagai pamong justru membangun fondasi kepercayaan, kemandirian, dan tanggung jawab bersama.

Kepemimpinan sebagai Proses Memanusiakan Manusia

Salah satu gagasan kunci Ki Hajar Dewantara adalah bahwa pendidikan—dan dengan demikian kepemimpinan—adalah proses **memanusiakan manusia**. Manusia tidak boleh diperlakukan sebagai objek yang dikendalikan, tetapi sebagai subjek yang tumbuh.

Jika gagasan ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, maka muncul implikasi penting:

- keputusan tidak hanya dinilai dari efisiensinya, tetapi juga dari dampaknya terhadap martabat manusia,
- disiplin bukan alat menakut-nakuti, tetapi sarana membangun tanggung jawab,
- dan otoritas bukan sarana menunjukkan kuasa, melainkan amanah untuk menjaga kebaikan bersama.

Pemimpin yang memanusiakan manusia tidak berarti lemah atau lunak. Sebaliknya, ia justru **tegas dalam nilai**, namun adil dalam cara. Ketegasan tanpa kemanusiaan melahirkan ketakutan. Kemanusiaan tanpa ketegasan melahirkan ketidakjelasan. Ki Hajar Dewantara menempatkan kepemimpinan di tengah keseimbangan ini.

Kepemimpinan dan Keteladanan Moral

Ki Hajar Dewantara menekankan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari **keteladanan moral**. Nilai tidak diajarkan melalui perintah, tetapi ditularkan melalui perilaku. Seseorang tidak dapat menuntut kejujuran jika ia sendiri permisif terhadap ketidakjujuran. Ia tidak dapat mengajarkan disiplin jika ia sendiri abai terhadap tanggung jawabnya.

Di sinilah letak relevansi mendalam pemikiran Ki Hajar Dewantara terhadap kerangka Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle. Bagi Ki Hajar Dewantara, moral bukan tambahan di akhir kepemimpinan, melainkan **titik awal**.

Dalam praktik organisasi, ini berarti bahwa:

- kebijakan pemimpin mencerminkan nilai yang ia hidupi,
- cara pemimpin memperlakukan orang menjadi standar tak tertulis bagi organisasi,
- dan contoh negatif pemimpin jauh lebih cepat menular daripada aturan tertulis mana pun.

“Menuntun”, Bukan “Menyeret” atau “Mendorong Paksa”

Ki Hajar Dewantara menggunakan kata *menuntun*, bukan *menarik* atau *mendorong*. Menuntun berarti berjalan bersama, memberi arah, dan mengoreksi dengan kesadaran.

Dalam kepemimpinan modern, banyak kegagalan tidak terjadi karena kurangnya strategi, tetapi karena gaya memimpin yang:

- menyeret manusia mengikuti target tanpa pemahaman,
- memaksa perubahan tanpa keterlibatan, atau
- menekan hasil tanpa menumbuhkan kapasitas.

Menuntun, sebaliknya, mengandaikan kesabaran, pemahaman konteks, dan kejelasan nilai. Pemimpin menuntun bukan dengan menghilangkan tantangan, tetapi dengan memastikan tantangan tersebut **mendidik dan membangun**, bukan menghancurkan.

Kodrat Alam dan Kodrat Zaman

Pemikiran Ki Hajar Dewantara juga menekankan pentingnya memahami dua realitas: **kodrat alam** dan **kodrat zaman**.

Kodrat alam berkaitan dengan karakter dan potensi manusia yang dipimpin. Kodrat zaman berkaitan dengan perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan lingkungan. Pemimpin yang baik tidak memaksakan pola lama pada konteks baru, dan tidak menuntut manusia melampaui batas kemanusiaannya.

Dalam organisasi, kegagalan kepemimpinan sering kali muncul ketika:

- beban kerja mengabaikan batas manusia,
- kebijakan tidak peka terhadap perubahan zaman, atau
- sistem disusun tanpa mempertimbangkan realitas lapangan.

Ki Hajar Dewantara mengingatkan bahwa kepemimpinan yang tidak peka terhadap kodrat ini akan menghasilkan penolakan—baik secara terbuka maupun dalam bentuk resistensi diam-diam.

Relevansi Ki Hajar Dewantara terhadap Kepemimpinan Modern

Meskipun lahir jauh sebelum istilah *modern leadership* dikenal, pemikiran Ki Hajar Dewantara sejatinya sejalan dengan berbagai konsep kepemimpinan kontemporer yang menekankan:

- servant leadership,
- ethical leadership,
- dan human-centered leadership.

Namun keunikan Ki Hajar Dewantara terletak pada keberaniannya menempatkan **moral dan kemanusiaan sebagai titik berangkat**, bukan sebagai konsekuensi tambahan dari kompetensi.

Pemikiran inilah yang kemudian menjadi salah satu pilar utama perumusan MKS Leadership Triangle. Dari Ki Hajar Dewantara kita belajar bahwa kepemimpinan yang benar **dimulai dari siapa kita sebagai manusia**, bukan dari seberapa besar kuasa yang kita miliki.

BAB 3

Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Ki Hajar Dewantara merumuskan kepemimpinan dalam sebuah trilogi yang sangat sederhana dalam bentuk, namun sangat dalam dalam makna: **Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani**. Trilogi ini bukan sekadar slogan budaya, melainkan **kerangka kepemimpinan yang utuh**, mencakup dimensi moral, relasional, dan pemberdayaan manusia.

Trilogi ini tidak membagi kepemimpinan berdasarkan jabatan, melainkan berdasarkan **posisi moral dan peran seorang pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya**. Seorang pemimpin yang matang akan bergerak secara dinamis di ketiga posisi tersebut sesuai dengan konteks, bukan terpaku pada satu gaya semata.

Ing Ngarso Sung Tulodo

(Di depan memberi teladan)

Makna terdalam dari *Ing Ngarso Sung Tulodo* adalah bahwa kepemimpinan **dimulai dari keteladanan**. Keteladanan bukan soal kemampuan teknis, melainkan soal **integritas pribadi**. Seorang pemimpin berada "di depan" bukan karena ingin ditinggikan, melainkan karena ia bersedia **menjadi contoh hidup dari nilai yang ia tuntut dari orang lain**.

Dalam konteks organisasi, keteladanan tercermin dalam hal-hal yang sederhana namun menentukan, seperti:

- konsistensi antara ucapan dan tindakan,
- keberanian mengakui kesalahan,
- serta keadilan dalam memperlakukan orang, terutama di bawah tekanan.

Tanpa keteladanan, aturan kehilangan legitimasi. Orang mungkin patuh karena takut, tetapi tidak akan mengikuti dengan hati. Ki Hajar Dewantara memahami bahwa manusia belajar nilai **lebih cepat dari contoh daripada dari instruksi**.

Di sinilah keterkaitan kuat antara *Ing Ngarso Sung Tulodo* dan dimensi **Moral** dalam MKS Leadership Triangle. Moral bukan sesuatu yang diumumkan, melainkan sesuatu yang **diwujudkan melalui perilaku nyata pemimpin**. Pemimpin yang menuntut disiplin tetapi sering melanggar janjinya sendiri sedang merusak fondasi kepemimpinannya secara perlahan.

Ing Madya Mangun Karso

(Di tengah membangun semangat dan kemauan)

Jika *Ing Ngarso* berbicara tentang teladan, maka *Ing Madya Mangun Karso* berbicara tentang **hubungan kepemimpinan**. Pemimpin tidak selalu berada di depan. Ia juga harus bersedia berada di tengah, berjalan bersama, dan membangun energi kolektif.

Berada "di tengah" berarti:

- mau mendengar, bukan hanya berbicara,
- hadir dalam proses, bukan hanya menilai hasil,
- dan menghargai kontribusi manusia sebagai subjek, bukan objek.

Dalam praktik organisasi, banyak pemimpin terjebak di dua ekstrem: terlalu jauh di atas sehingga terputus dari realitas lapangan, atau terlalu mendominasi sehingga mematikan inisiatif. *Ing Madya Mangun Karso* mengajarkan keseimbangan: pemimpin menjadi **penghubung energi**, bukan pusat segalanya.

Semangat dan kemauan tidak dapat dipaksakan. Ia tumbuh ketika manusia merasa:

- didengar,
- dihargai,
- dan dilibatkan secara bermakna.

Pada titik ini, kepemimpinan bersinggungan langsung dengan pengetahuan tentang manusia. Pemimpin perlu memahami bahwa motivasi tidak bekerja pada semua orang dengan cara yang sama. Kesalahan umum banyak pemimpin adalah mencoba menggerakkan manusia dengan alat yang sama seperti mereka menggerakkan mesin.

Trilogi ini mengingatkan bahwa kepemimpinan adalah kerja **relasional**, bukan sekadar struktural.

Tut Wuri Handayani

(Di belakang memberi dorongan dan kepercayaan)

Bagian ketiga dari trilogi ini sering dipahami secara keliru. *Tut Wuri Handayani* bukan berarti pemimpin lepas tangan atau tidak peduli. Sebaliknya, ia berbicara tentang **kedewasaan kepemimpinan**—kemampuan untuk mundur selangkah agar orang lain dapat maju.

Pemimpin yang terus-menerus berada di depan dan di tengah berisiko menciptakan ketergantungan. Organisasi menjadi kuat hanya ketika pemimpinnya hadir, dan rapuh ketika ia tidak ada. *Tut Wuri Handayani* menuntut pemimpin untuk **memberi kepercayaan, ruang mencoba, dan hak untuk belajar dari kesalahan**.

Dalam dunia kerja modern, prinsip ini sangat relevan. Organisasi yang berkelanjutan membutuhkan:

- delegasi yang bermakna, bukan sekadar pelimpahan tugas,
- coaching yang membangun kemandirian, bukan micromanagement,
- serta kepercayaan yang disertai tanggung jawab.

Di sinilah dimensi **Skill** dalam kepemimpinan diuji. Tidak semua pemimpin mampu menahan dorongan untuk selalu mengontrol. Memberi kepercayaan membutuhkan keberanian moral, pemahaman situasi, dan keterampilan coaching yang matang.

Trilogi sebagai Kesatuan Utuh

Kesalahan umum dalam memandang trilogi Ki Hajar Dewantara adalah memperlakukannya sebagai tiga gaya kepemimpinan yang terpisah. Sesungguhnya, trilogi ini adalah **satu kesatuan yang utuh**, yang menuntut fleksibilitas peran dan kedewasaan sikap.

Seorang pemimpin:

- memulai dengan teladan moral (*Ing Ngarso*),
- membangun relasi dan semangat (*Ing Madya*),
- lalu memberdayakan dan mempercayai (*Tut Wuri*).

Urutan ini tidak kaku, tetapi **nilai moral selalu menjadi dasar**. Tanpa moral, keteladanan menjadi pura-pura, keterlibatan menjadi manipulatif, dan pemberdayaan menjadi sekadar slogan.

Keterkaitan Trilogi KHD dengan MKS Leadership Triangle

Trilogi Ki Hajar Dewantara memberikan landasan filosofis yang kuat bagi MKS Leadership Triangle:

- *Ing Ngarso Sung Tulodo* berakar pada **Moral**,
- *Ing Madya Mangun Karso* membutuhkan **Knowledge tentang manusia**,
- *Tut Wuri Handayani* menuntut **Skill pemberdayaan dan coaching**.

Ketiganya tidak dapat berdiri sendiri. Moral tanpa pengetahuan bisa menjadi niat baik yang keliru. Pengetahuan tanpa keterampilan sulit diwujudkan. Keterampilan tanpa moral berpotensi merusak.

Dari sinilah MKS Leadership Triangle dirumuskan sebagai kerangka yang menempatkan moral di dasar, dan pengetahuan serta keterampilan sebagai dua pilar yang berdiri di atasnya.

BAB 4

Training Within Industry (TWI): Kepemimpinan Operasional yang Manusiawi

Jika pemikiran Ki Hajar Dewantara memberi fondasi filosofis kepemimpinan yang berakar pada kemanusiaan, maka **Training Within Industry (TWI)** memberi **kerangka praktik kepemimpinan yang konkret dan membumi**, terutama dalam konteks organisasi dan industri.

TWI tidak lahir dari ruang akademik, melainkan dari kebutuhan nyata. Ia dikembangkan di Amerika Serikat pada masa Perang Dunia II, ketika industri harus berproduksi dalam skala besar dengan tenaga kerja yang sebagian besar baru dan belum terampil. Tantangan yang dihadapi waktu itu sangat praktis: bagaimana memastikan produktivitas, kualitas, dan keselamatan tetap terjaga, sementara manusia yang mengerjakan pekerjaan belum berpengalaman.

Jawaban yang ditawarkan TWI sederhana namun tegas: **kunci keberhasilan industri ada pada kualitas kepemimpinan supervisor dan manajer lini depan**.

Supervisor dan Manajer sebagai Pemimpin Sekaligus Pendidik

Salah satu asumsi paling penting dalam TWI adalah bahwa seorang supervisor—dan secara konseptual juga manajer—bukan hanya pengawas pekerjaan, tetapi juga **pendidik di tempat kerja**. Jika orang yang dipimpin belum mampu bekerja dengan benar, maka pertanyaan pertama bukan "Mengapa orang ini salah?", melainkan "Apa yang belum diajarkan dengan baik?"

Prinsip terkenal dalam TWI menyatakan:

If the worker hasn't learned, the instructor hasn't taught.

Kalimat ini mengandung muatan kepemimpinan yang sangat kuat. Ia memindahkan fokus tanggung jawab dari individu ke **sistem kepemimpinan dan pengajaran**. Dengan kata lain, TWI secara implisit menolak kepemimpinan yang suka menyalahkan orang, dan mendorong kepemimpinan yang **bertanggung jawab atas proses dan manusia**.

Dalam konteks MKS Leadership Triangle, prinsip ini menegaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan pemimpin harus digunakan untuk **memberdayakan**, bukan untuk menekan.

Manusia sebagai Individu, Bukan Komponen Produksi

TWI menempatkan hubungan manusia sebagai bagian inti dari produktivitas, bukan sebagai faktor sampingan. Hal ini paling nyata tercermin dalam program **Job Relations (JR)**, yang berangkat dari satu prinsip sederhana:

People must be treated as individuals.

Artinya, setiap orang memiliki latar belakang, kebutuhan, dan kondisi yang berbeda. Masalah kinerja sering kali tidak berdiri sendiri, melainkan berkelindan dengan faktor manusiawi seperti kelelahan, perubahan kehidupan pribadi, atau hubungan kerja yang tidak sehat.

Dalam praktik kepemimpinan, prinsip ini mengharuskan pemimpin untuk:

- mengumpulkan fakta sebelum menilai,
- memahami konteks manusia sebelum mengambil tindakan,
- dan menjelaskan keputusan secara terbuka agar dapat diterima secara adil.

Ini bukan sekadar keterampilan komunikasi, tetapi **sikap moral** tentang bagaimana manusia diperlakukan dalam sistem kerja.

Kepemimpinan sebagai Pembangunan Sistem, Bukan Heroisme

TWI juga menolak paradigma "pemimpin heroik" yang selalu turun tangan menyelesaikan semua masalah. Sebaliknya, TWI mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah **kepemimpinan yang membangun sistem kerja yang stabil dan berkelanjutan**.

Melalui **Job Instruction (JI)**, TWI mengajarkan bagaimana pekerjaan diajarkan dengan cara yang benar, konsisten, dan aman. Melalui **Job Methods (JM)**, TWI mendorong perbaikan kerja yang sistematis dan berbasis fakta. Melalui **Job Relations (JR)**, TWI memastikan hubungan manusia tetap sehat dan produktif.

Ketiganya menunjukkan bahwa pemimpin tidak diukur dari seberapa sering ia menyelesaikan masalah sendiri, melainkan dari **seberapa sedikit masalah yang muncul karena sistem sudah berjalan dengan baik**.

Dalam konteks kepemimpinan modern, prinsip ini sangat relevan. Banyak organisasi kelelahan bukan karena orangnya tidak mampu, melainkan karena:

- standar kerja tidak jelas,
- proses tidak diajarkan dengan benar,
- dan hubungan kerja dipenuhi ketegangan yang tidak dikelola.

TWI memberi jalan keluar dengan menempatkan kepemimpinan sebagai **aktivitas membangun kapasitas**, bukan sekadar mengejar hasil sesaat.

Keterkaitan TWI dengan Moral dalam Kepemimpinan

Meskipun dikenal sebagai pendekatan yang sangat praktis, TWI sesungguhnya menyimpan **asumsi moral yang kuat**. Program-program TWI hanya dapat berjalan jika pemimpin:

- jujur dalam menilai situasi,
- adil dalam memperlakukan orang,
- dan dapat dipercaya oleh orang yang dipimpinnya.

Tanpa kejujuran, instruksi kehilangan makna. Tanpa keadilan, hubungan kerja runtuh. Tanpa kepercayaan, sistem sebaik apa pun tidak akan berjalan.

Dengan demikian, TWI sejalan secara mendalam dengan filosofi Ki Hajar Dewantara. Keduanya menempatkan manusia sebagai pusat, dan kepemimpinan sebagai sarana **menumbuhkan kemampuan dan martabat manusia**, bukan sekadar mengendalikan output.

TWI sebagai Pilar Praktis MKS Leadership Triangle

Dalam MKS Leadership Triangle, TWI memberi landasan kuat pada dua sisi:

- **Knowledge**, berupa pemahaman tentang pekerjaan, sistem, dan manusia,
- **Skill**, berupa kemampuan mengajar, memperbaiki kerja, dan mengelola hubungan manusia.

Namun TWI juga secara implisit mengandaikan adanya **Moral**. Tanpa moral kepemimpinan, TWI mudah direduksi menjadi teknik mekanis. Pemimpin dapat saja menguasai metode TWI, tetapi menggunakannya untuk menekan orang jika moral tidak menjadi fondasi.

Karena itu, dalam MKS Leadership Triangle, TWI tidak berdiri sendiri, melainkan ditempatkan di atas fondasi moral—sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara.

Menuju Perumusan MKS Leadership Triangle

Bab ini memperlihatkan bahwa:

- Ki Hajar Dewantara memberi arah filosofis dan nilai kemanusiaan kepemimpinan,

- Training Within Industry memberi kerangka praktik kepemimpinan operasional yang nyata.

Keduanya bertemu pada satu titik kesamaan: **kepemimpinan adalah tanggung jawab atas manusia, bukan sekadar hasil kerja**. Dari pertemuan inilah kemudian lahir perumusan **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle** sebagai kerangka kepemimpinan yang utuh.

Bab berikutnya akan membahas bagaimana kedua filosofi tersebut dirangkum secara sistematis dalam MKS Leadership Triangle, serta makna struktural dari setiap sisi segitiga tersebut.

BAB 5

Lahirnya MKS Leadership Triangle

Bab-bab sebelumnya memperlihatkan dua alur pemikiran besar yang saling melengkapi. Di satu sisi, filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara menegaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memanusiakan manusia, berlandaskan keteladanan moral dan tanggung jawab kemanusiaan. Di sisi lain, Training Within Industry (TWI) menunjukkan bagaimana kepemimpinan dijalankan secara nyata melalui pengajaran kerja, perbaikan metode, dan pengelolaan hubungan manusia di tempat kerja.

Keduanya lahir dari konteks yang berbeda, namun bertemu pada satu titik kunci yang sama: **kepemimpinan adalah tentang manusia, bukan semata-mata tentang sistem atau target**.

Dari titik pertemuan inilah kemudian dirumuskan sebuah kerangka kepemimpinan yang sederhana dalam bentuk, namun tegas dalam makna: **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle**, atau disingkat **MKS Leadership Triangle**.

©Chilmar MKS Leadership Triangle

Mengapa Harus Dirumuskan sebagai Segitiga

Pemilihan bentuk segitiga dalam MKS Leadership Triangle bukanlah pilihan estetika, melainkan pilihan filosofis. Segitiga adalah salah satu bentuk struktur paling stabil. Ia dapat berdiri kokoh karena memiliki **fondasi yang menopang dua sisi lainnya secara seimbang**.

Dalam kepemimpinan, kenyataannya pun serupa. Kepemimpinan tidak pernah berdiri pada satu elemen saja. Pemimpin yang hanya bermoral tanpa pemahaman dan keterampilan akan sulit mengambil keputusan yang tepat. Pemimpin yang berpengetahuan tanpa keterampilan akan berhenti pada gagasan. Pemimpin yang terampil tanpa fondasi moral justru berpotensi menjadi berbahaya.

Segitiga menegaskan satu pesan penting:
kepemimpinan yang sehat hanya mungkin ketika ketiga unsur ini hadir dan saling menopang.

Namun segitiga MKS tidak simetris secara nilai. **Moral ditempatkan di dasar**, sementara Knowledge dan Skill berdiri di atasnya. Penempatan ini tidak bisa ditukar.

Moral sebagai Fondasi, Bukan Atribut Tambahan

Banyak kerangka kepemimpinan menempatkan moral atau etika sebagai salah satu kompetensi di antara kompetensi lainnya. MKS Leadership Triangle mengambil posisi yang berbeda dan tegas:
moral bukan kompetensi, melainkan prasyarat.

Moral adalah dasar yang memberi legitimasi terhadap penggunaan pengetahuan dan keterampilan. Tanpa moral, kepemimpinan kehilangan arah etis. Pengetahuan berubah menjadi alat pembenaran, dan keterampilan menjadi sarana penekanan.

Pengalaman organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar kegagalan kepemimpinan bukan disebabkan oleh ketidaktahuan atau ketidakmampuan teknis, melainkan oleh **cara kekuasaan digunakan**. Pemimpin mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi mengabaikan dampaknya terhadap manusia.

Dengan menempatkan moral sebagai fondasi, MKS Leadership Triangle mengajukan pertanyaan mendasar sebelum berbicara tentang kemampuan:

Apakah pengetahuan dan keterampilan ini layak digunakan atas manusia lain?

Pertanyaan inilah yang jarang diangkat secara eksplisit dalam pengembangan kepemimpinan modern.

Knowledge sebagai Arah dan Pertimbangan

Di atas fondasi moral berdiri unsur **Knowledge**. Pengetahuan dalam MKS Leadership Triangle tidak dipahami secara sempit sebagai informasi atau keahlian teknis. Pengetahuan mencakup **pemahaman yang utuh** tentang manusia, pekerjaan, sistem, dan konsekuensi keputusan.

Ki Hajar Dewantara mengingatkan pentingnya memahami manusia sebagai subjek yang tumbuh, dengan kodrat dan konteks zamannya. TWI menekankan pemahaman mendalam tentang pekerjaan, proses, dan standar kerja. Keduanya menunjukkan bahwa pemimpin tidak boleh bertindak berdasarkan asumsi atau intuisi semata.

Tanpa pengetahuan, moral dapat menghasilkan niat baik yang justru berujung pada keputusan keliru. Pemimpin yang bermaksud melindungi bawahannya, tetapi tidak memahami sistem kerja dan risiko, bisa saja menciptakan masalah baru. Karena itu, **knowledge berfungsi sebagai arah dan pertimbangan** agar nilai moral diwujudkan secara tepat.

Dalam MKS Leadership Triangle, knowledge menjawab pertanyaan:

- Apa yang sedang terjadi sebenarnya?
- Mengapa masalah ini muncul?
- Apa dampak jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan ini?

Skill sebagai Sarana Implementasi

Unsur ketiga dalam MKS Leadership Triangle adalah **Skill**. Skill adalah kemampuan menerjemahkan nilai dan pemahaman ke dalam tindakan nyata. Tanpa skill, moral dan knowledge akan tetap berada di ranah niat dan gagasan.

Ki Hajar Dewantara melalui triloginya menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan keterampilan meneladani, membangun relasi, serta memberdayakan. TWI secara konkret mengajarkan keterampilan mengajar pekerjaan, memperbaiki metode kerja, dan mengelola hubungan manusia secara adil.

Namun MKS Leadership Triangle menempatkan skill secara jelas sebagai **alat**, bukan tujuan. Keterampilan kepemimpinan baru bermakna ketika digunakan dalam bingkai moral dan didasarkan pada pengetahuan yang memadai. Skill tanpa arah moral dapat menjadi sangat efektif namun merusak. Skill tanpa pemahaman dapat menjadi tidak tepat sasaran.

Hubungan Antarelemen dalam MKS Leadership Triangle

MKS Leadership Triangle tidak dimaksudkan sebagai daftar cek kompetensi, melainkan sebagai **cara berpikir kepemimpinan**. Ketika seorang pemimpin menghadapi situasi sulit, kerangka ini mendorong refleksi berlapis:

1. **Moral**: Apakah tindakan ini adil dan bertanggung jawab terhadap manusia yang terlibat?

2. **Knowledge**: Apakah saya memahami konteks, fakta, dan dampak keputusan ini?
3. **Skill**: Bagaimana cara terbaik menerapkan keputusan ini agar membangun, bukan merusak?

Urutan ini penting. Tanpa fondasi moral, pertanyaan berikutnya kehilangan makna. Tanpa pengetahuan, keterampilan tidak terarah. Tanpa keterampilan, nilai dan pemahaman tidak terwujud dalam kenyataan.

MKS Leadership Triangle sebagai Kerangka Kepemimpinan Utuh

Dengan demikian, MKS Leadership Triangle merangkum dua filosofi besar—Ki Hajar Dewantara dan Training Within Industry—ke dalam satu kerangka kepemimpinan yang utuh, konsisten, dan aplikatif.

- Dari Ki Hajar Dewantara, MKS mewarisi **jiwa kepemimpinan humanistik dan moral**.
- Dari Training Within Industry, MKS mewarisi **kerangka praktik kepemimpinan operasional yang nyata**.

Keduanya dipersatukan dalam satu prinsip:
kepemimpinan yang benar harus bermoral, memahami, dan mampu bertindak dengan bijaksana.

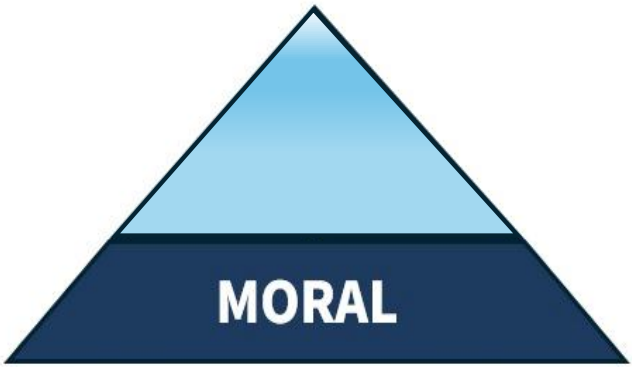
Bab berikutnya akan membahas secara lebih mendalam elemen pertama dari segitiga ini, yaitu **Moral sebagai fondasi kepemimpinan**, beserta implikasinya dalam pengambilan keputusan dan penggunaan kekuasaan sehari-hari.

BAB 6

MORAL — Fondasi Kepemimpinan

Dalam kerangka **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle**, moral ditempatkan di dasar segitiga. Penempatan ini disengaja dan tidak dapat ditukar. Moral bukan salah satu kompetensi yang bisa dipilih atau diutamakan sesuai selera, melainkan **prasyarat etis** yang menentukan apakah pengetahuan dan keterampilan **layak digunakan atas manusia lain**.

Banyak model kepemimpinan berbicara panjang tentang kompetensi, namun berhenti pada anggapan bahwa selama seseorang *mampu*, maka ia *pantas* memimpin. MKS Leadership Triangle mengambil posisi yang lebih tegas: **tanpa fondasi moral yang kuat, kemampuan justru meningkatkan risiko kerusakan**.



©Chilmar MKS Leadership Triangle

Moral sebagai Izin Etis untuk Memimpin

Moral dalam kepemimpinan bukan sekadar niat baik atau kepatuhan formal terhadap aturan. Moral adalah **izin etis** untuk menggunakan wewenang. Izin ini tidak tertulis, tetapi sangat dirasakan oleh orang-orang yang dipimpin.

Seorang pemimpin dengan moral yang kokoh:

- menggunakan kewenangan untuk menjaga keadilan,
- menahan diri dari penyalahgunaan kuasa,
- dan mempertimbangkan dampak keputusannya terhadap martabat manusia.

Sebaliknya, ketika moral rapuh, pemimpin cenderung:

- membenarkan keputusan dengan data tanpa empati,
- mengabaikan dampak manusia demi target,
- atau menggunakan aturan sebagai tameng untuk kepentingan sempit.

Dalam praktik organisasi, perbedaan ini terasa nyata. Orang dapat membedakan dengan cepat apakah pemimpin **layak dipercaya** atau hanya **pandai berbicara**.

Moral Bukan Netral, tetapi Teruji oleh Tekanan

Moral bukan sesuatu yang stabil dan statis. Ia selalu **diuji oleh tekanan**—tekanan target, tekanan atasan, tekanan waktu, tekanan biaya. Justru di bawah tekanan inilah kualitas moral kepemimpinan terlihat jelas.

Pertanyaannya bukan apakah seorang pemimpin mengetahui apa yang benar, tetapi:

- apakah ia tetap memilih yang benar ketika pilihan itu tidak populer,
- apakah ia berani adil ketika opisinya adalah jalan pintas,
- dan apakah ia sanggup bertanggung jawab atas konsekuensi keputusannya.

Ki Hajar Dewantara menempatkan keteladanan (*Ing Ngarso Sung Tulodo*) sebagai inti kepemimpinan karena nilai tidak dapat dipisahkan dari tindakan. Moral yang hanya diucapkan, tetapi tidak diwujudkan, bukan moral kepemimpinan—melainkan retorika.

Empat Pilar Moral dalam Kepemimpinan

Dalam MKS Leadership Triangle, moral kepemimpinan dapat dipahami melalui empat pilar utama:

1. **Integritas**
   Integritas berarti keselarasan antara nilai, kata, dan tindakan. Pemimpin berintegritas tidak mengganti standar etiknya sesuai situasi. Ia konsisten, dapat diprediksi secara nilai, dan karena itu dipercaya.

2. **Keadilan**
   Keadilan bukan berarti memperlakukan semua orang sama, tetapi memperlakukan setiap orang **secara layak** berdasarkan konteks dan fakta. Prinsip ini sangat selaras dengan TWI—khususnya Job Relations—yang menekankan perlakuan manusia sebagai individu.
3. **Tanggung Jawab**
   Pemimpin bermoral tidak melempar kesalahan ke bawah. Ia berani berkata, *"Ini keputusan saya,"* dan bersedia menanggung dampaknya. Tanggung jawab adalah tanda kedewasaan kepemimpinan.
4. **Keberpihakan pada Kemanusiaan**
   Pilar ini tidak berarti mengorbankan kinerja, tetapi memastikan bahwa pencapaian kinerja **tidak merusak manusia**. Pemimpin boleh tegas pada proses, tetapi tidak keras pada martabat.

Keempat pilar ini bukan konsep abstrak. Mereka hadir sehari-hari dalam keputusan kecil: cara menegur, cara mendengar, cara membagi beban kerja, dan cara menjelaskan keputusan sulit.

Tanpa Moral, Knowledge dan Skill Menjadi Berbahaya

Salah satu pesan paling penting dari MKS Leadership Triangle adalah bahwa **pengetahuan dan keterampilan tidak selalu baik dengan sendirinya**. Tanpa moral, keduanya dapat berubah fungsi.

- **Knowledge tanpa moral**
  menjadi alat pembenaran. Pemimpin dapat memilih data yang menguntungkan posisinya, sambil mengabaikan dampak pada manusia. Keputusan terlihat rasional, tetapi terasa tidak adil.

- **Skill tanpa moral**
  menjadi alat tekanan. Keterampilan komunikasi digunakan untuk memanipulasi, keterampilan pengelolaan digunakan untuk mengontrol berlebihan, dan keterampilan instruksional digunakan untuk menekan kecepatan tanpa kesiapan.

Inilah sebabnya banyak organisasi dipimpin secara "profesional", namun kehilangan kepercayaan. Yang rusak bukan sistemnya terlebih dahulu, melainkan **relasi moral antara pemimpin dan yang dipimpin**.

Moral dalam Perspektif Ki Hajar Dewantara dan TWI

Ki Hajar Dewantara menegaskan bahwa teladan adalah syarat utama kepemimpinan. Tanpa moral, tidak ada teladan yang sah. Sementara itu, TWI—meskipun sangat praktis—mengandung asumsi moral yang kuat: pemimpin **harus dapat dipercaya** untuk mengajar, membimbing, dan mengambil keputusan.

TWI tidak akan bekerja dalam budaya yang:

- penuh ketidakjujuran,
- permisif terhadap ketidakadilan,
- atau menjadikan manusia sebagai alat semata.

Dengan demikian, moral bukan hanya fondasi filosofis, tetapi juga **syarat fungsional** bagi kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.

Moral sebagai Titik Awal Refleksi Kepemimpinan

MKS Leadership Triangle mendorong pemimpin untuk memulai refleksi dari pertanyaan moral sebelum bertanya tentang cara dan teknik:

- Apakah keputusan ini adil?
- Apakah saya menggunakan kewenangan ini untuk melindungi atau menekan?
- Apakah saya siap bertanggung jawab atas dampaknya terhadap manusia?

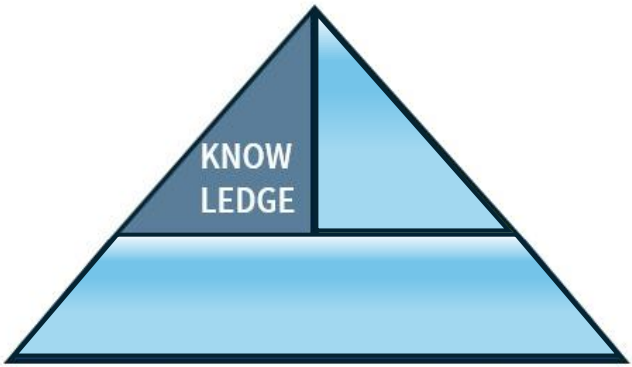
Pertanyaan-pertanyaan ini bukan untuk melemahkan pemimpin, melainkan untuk memastikan bahwa **kepemimpinan dijalankan dengan kelayakan moral**.

Bab berikutnya akan membahas elemen kedua dari segitiga ini, yaitu **Knowledge—pemahaman yang memberi arah pada tindakan kepemimpinan**, agar moral yang baik tidak berujung pada keputusan yang salah arah.

BAB 7

KNOWLEDGE — Arah dan Pertimbangan Pemimpin

Jika moral merupakan fondasi kepemimpinan, maka **knowledge** adalah **arah dan pertimbangan** yang menjaga agar keputusan pemimpin tidak menyimpang dari tujuan, realitas, dan kemanusiaan. Moral memberi jawaban atas pertanyaan *apakah sesuatu layak dilakukan*, sementara knowledge menjawab *apa yang sebenarnya sedang terjadi dan apa konsekuensi dari tindakan tersebut*.



©Chilmar MKS Leadership Triangle

Dalam MKS Leadership Triangle, knowledge tidak dipahami sebagai tumpukan informasi atau kecerdasan akademik semata. Knowledge dipahami sebagai **pemahaman yang utuh dan kontekstual**, yang memungkinkan pemimpin mengambil keputusan secara bertanggung jawab, tepat sasaran, dan berjangka panjang.

Knowledge sebagai Penjaga Niat Baik

Tidak jarang keputusan yang diambil dengan niat baik justru berujung pada masalah. Hal ini biasanya tidak disebabkan oleh kekurangan moral, melainkan oleh **kekurangan pemahaman**. Pemimpin ingin melindungi timnya, tetapi tidak memahami sistem. Pemimpin ingin adil, tetapi tidak menguasai fakta lapangan. Pemimpin ingin cepat, tetapi tidak memahami risiko.

Dalam situasi seperti ini, moral tanpa knowledge berubah menjadi **niat baik yang berbahaya**.

Karena itu, knowledge berperan sebagai penjaga agar nilai moral diwujudkan secara tepat. Knowledge membantu pemimpin:

- membedakan gejala dan akar masalah,
- memahami dampak langsung dan tidak langsung dari keputusan,
- serta menimbang risiko jangka pendek dan jangka panjang.

Tanpa knowledge yang memadai, kepemimpinan mudah terjebak pada reaksi spontan dan keputusan emosional, meskipun nilai moralnya benar.

Pengetahuan tentang Manusia

Filosofi Ki Hajar Dewantara menempatkan manusia sebagai subjek yang tumbuh, bukan objek yang dikendalikan. Maka knowledge pertama yang harus dimiliki pemimpin adalah **pengetahuan tentang manusia**.

Pengetahuan ini mencakup pemahaman bahwa:

- manusia memiliki perbedaan karakter, kapasitas, dan latar belakang,
- motivasi manusia tidak bekerja dengan satu cara yang sama,
- dan kesalahan sering kali merupakan bagian dari proses belajar.

Pemimpin yang tidak memahami manusia cenderung memimpin dengan asumsi sempit: semua orang dianggap sama kuatnya, sama cepatnya, dan sama siapnya. Akibatnya, kebijakan menjadi tidak adil meskipun tampak objektif.

Pengetahuan tentang manusia menuntut pemimpin untuk peka terhadap konteks psikologis dan sosial orang yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan prinsip TWI—khususnya Job Relations—yang menekankan bahwa **manusia harus diperlakukan sebagai individu**.

Pengetahuan tentang Peran dan Tanggung Jawab Kepemimpinan

Knowledge kepemimpinan juga mencakup pemahaman yang jelas tentang **peran dan tanggung jawab** seorang pemimpin. Banyak masalah organisasi muncul bukan karena niat buruk, melainkan karena kebingungan peran.

Pemimpin sering kali:

- terlalu turun ke detail dan mengabaikan fungsi pembinaan, atau
- terlalu jauh dari lapangan sehingga kehilangan realitas.

Ki Hajar Dewantara melalui triloginya mengajarkan bahwa kepemimpinan menuntut kemampuan menempatkan diri: kapan harus di depan, kapan di

tengah, dan kapan di belakang. Pemimpin perlu mengetahui **kapan harus mengarahkan, kapan mendampingi, dan kapan memberi ruang**.

Tanpa pengetahuan tentang peran ini, pemimpin mudah terjebak dalam dua ekstrem: otoriter atau permisif. Keduanya merugikan organisasi.

Pengetahuan tentang Pekerjaan dan Sistem

Training Within Industry menekankan bahwa pemimpin—khususnya supervisor dan manajer—harus memahami **pekerjaan yang dipimpinnya**. Pemimpin tidak harus menjadi ahli paling teknis, tetapi ia harus cukup memahami proses, standar, dan titik kritis pekerjaan.

Pengetahuan tentang pekerjaan memungkinkan pemimpin untuk:

- mengambil keputusan yang realistis,
- menilai kinerja secara adil,
- dan mengajar atau membimbing dengan kredibilitas.

Tanpa pemahaman proses, pemimpin mudah menyalahkan individu atas masalah yang sejatinya bersumber dari sistem. Sebaliknya, dengan knowledge yang memadai, pemimpin dapat melihat hubungan antara target, metode kerja, dan kapasitas manusia.

Pengetahuan tentang Konteks dan Konsekuensi

Knowledge dalam MKS Leadership Triangle juga mencakup pemahaman tentang **konteks dan konsekuensi**. Setiap keputusan kepemimpinan memiliki dampak yang melampaui saat ini: pada budaya kerja, kepercayaan, dan keberlanjutan organisasi.

Pemimpin yang hanya melihat dampak jangka pendek mungkin merasa berhasil, tetapi meninggalkan masalah laten. Knowledge membantu pemimpin bertanya:

- Apa dampak keputusan ini enam bulan ke depan?
- Bagaimana keputusan ini memengaruhi cara orang bekerja dan bersikap?
- Apakah kebijakan ini memperkuat atau justru melemahkan sistem?

Pertanyaan-pertanyaan ini menjaga kepemimpinan tetap bijaksana dan tidak reaktif.

Knowledge tanpa Moral dan Skill

Sebagaimana moral dan skill, knowledge pun tidak berdiri sendiri. **Knowledge tanpa moral** mudah berubah menjadi pembenaran rasional. Pemimpin dapat memilih data yang mendukung keputusannya dan mengabaikan sisi kemanusiaan.

Sementara **knowledge tanpa skill** menghasilkan kebijakan yang baik di konsep, tetapi buruk di pelaksanaan. Ide benar, tetapi disampaikan dengan cara yang melukai atau membingungkan.

Itulah sebabnya knowledge dalam MKS Leadership Triangle selalu berdiri di atas moral dan berdampingan dengan skill. Ia memberi arah, tetapi membutuhkan fondasi nilai dan kemampuan eksekusi agar berdampak positif.

Knowledge sebagai Sarana Belajar Berkelanjutan

Akhirnya, knowledge kepemimpinan bukan sesuatu yang statis. Pemimpin yang berhenti belajar akan tertinggal oleh perubahan zaman. Ki Hajar Dewantara menekankan kepekaan terhadap **kodrat zaman**, sementara TWI mendorong perbaikan berkelanjutan berdasarkan realitas kerja.

Dalam kerangka MKS Leadership Triangle, knowledge menuntut sikap rendah hati untuk terus belajar:

- dari manusia yang dipimpin,
- dari kesalahan yang terjadi,
- dan dari perubahan lingkungan organisasi.

Pemimpin yang bermoral dan mau belajar akan selalu menemukan cara untuk memperbaiki diri dan sistemnya.

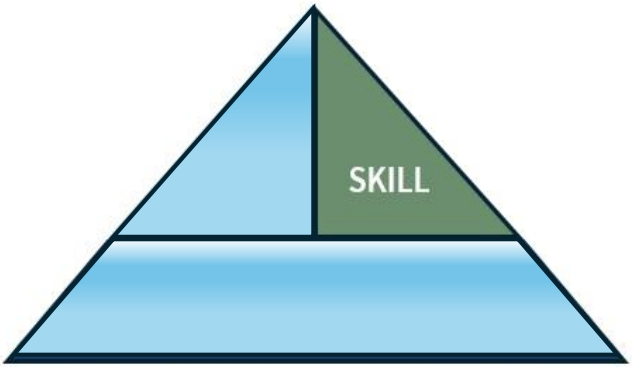
Bab berikutnya akan membahas elemen ketiga dari segitiga ini, yaitu **SKILL—kemampuan menerjemahkan nilai dan pemahaman ke dalam tindakan kepemimpinan sehari-hari**, sehingga kepemimpinan tidak berhenti pada niat dan analisis, tetapi nyata dirasakan dalam praktik.

BAB 8

SKILL — Kepemimpinan dalam Tindakan

Jika **moral** adalah fondasi dan **knowledge** adalah arah, maka **skill** adalah jembatan yang menghubungkan nilai dan pemahaman dengan **tindakan nyata**. Tanpa skill, kepemimpinan berhenti pada niat baik dan analisis. Dengan skill, kepemimpinan hadir dan dirasakan dalam praktik sehari-hari.

Dalam MKS Leadership Triangle, skill tidak ditempatkan sebagai tujuan akhir kepemimpinan, melainkan sebagai **alat pelaksana**. Skill adalah kemampuan menerjemahkan moral dan knowledge ke dalam keputusan, perilaku, dan interaksi yang konkret. Karena itu, kualitas kepemimpinan sering kali tidak dinilai dari apa yang diyakini pemimpin, tetapi dari **apa yang dialami oleh orang-orang yang dipimpinnya**.



©Chilmar MKS Leadership Triangle

Skill sebagai Wujud Nyata Kepemimpinan

Banyak pemimpin memiliki nilai yang baik dan pemahaman yang memadai, tetapi gagal memimpin karena tidak mampu mengeksekusi kepemimpinan secara tepat. Nilai tidak tersampaikan, niat disalahpahami, dan keputusan yang seharusnya membangun justru menimbulkan kebingungan atau luka.

Skill kepemimpinan hadir di momen-momen kecil namun menentukan:

- bagaimana pemimpin menyampaikan instruksi,
- bagaimana ia menegur kesalahan,
- bagaimana ia mendengarkan pendapat,
- dan bagaimana ia mendelegasikan tanggung jawab.

Pada titik-titik inilah kepemimpinan diuji bukan secara konseptual, tetapi secara **perilaku**.

Skill dalam Perspektif Ki Hajar Dewantara

Ki Hajar Dewantara tidak memisahkan kepemimpinan dari tindakan mendidik. Dalam triloginya, kepemimpinan selalu diwujudkan melalui skill tertentu:

- *Ing Ngarso Sung Tulodo* menuntut **skill keteladanan**—kemampuan menjaga konsistensi perilaku.

- *Ing Madya Mangun Karso* menuntut **skill komunikasi dan empati**—kemampuan membangun semangat dan keterlibatan.
- *Tut Wuri Handayani* menuntut **skill pemberdayaan dan kepercayaan**—kemampuan melepaskan kontrol secara bertanggung jawab.

Dengan demikian, skill kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara bukan keterampilan mengendalikan orang, melainkan keterampilan **menuntun manusia agar bertumbuh**. Skill ini bersifat pedagogis, relasional, dan kontekstual.

Skill dalam Perspektif Training Within Industry

Training Within Industry (TWI) memberi bentuk yang sangat konkret pada skill kepemimpinan. TWI mengajarkan bahwa kepemimpinan operasional dapat dipelajari melalui tiga kelompok keterampilan utama:

1. **Skill Mengajar Pekerjaan (Job Instruction)**
   Pemimpin harus mampu mengajarkan pekerjaan dengan jelas, konsisten, dan aman. Jika orang belum bisa bekerja dengan benar, masalah pertama yang harus diperiksa adalah **cara mengajar**, bukan kemauan orang tersebut.
2. **Skill Memperbaiki Cara Kerja (Job Methods)**
   Pemimpin harus mampu membimbing perbaikan kerja secara sistematis. Bukan sekadar memberi solusi, tetapi **membimbing**

cara berpikir perbaikan yang melibatkan orang-orang yang menjalankan pekerjaan.

3. **Skill Mengelola Hubungan Manusia (Job Relations)**
   Pemimpin harus mampu menangani persoalan manusia secara adil, berbasis fakta, dan dengan pertimbangan dampak. Ini menuntut keterampilan mendengar, menjelaskan, dan mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga keterampilan ini menunjukkan bahwa skill kepemimpinan bukan semata bakat alami, melainkan **kemampuan yang dilatih melalui praktik sadar dan berulang**.

Skill sebagai Sarana, Bukan Alat Dominasi

Salah satu risiko terbesar dalam kepemimpinan adalah ketika skill digunakan **tanpa kendali moral**. Skill komunikasi dapat berubah menjadi manipulasi. Skill organisasi dapat berubah menjadi kontrol berlebihan. Skill instruksional dapat berubah menjadi tekanan yang berujung pada kelelahan dan ketakutan.

Karena itu, MKS Leadership Triangle menempatkan skill **di bawah kendali moral dan knowledge**. Skill harus menjawab pertanyaan:

- Apakah cara ini adil?
- Apakah cara ini membangun kapasitas manusia?

- Apakah cara ini memperkuat sistem atau menciptakan ketergantungan?

Skill yang benar tidak membuat pemimpin semakin dibutuhkan, melainkan membuat timnya **semakin mandiri dan mampu**.

Skill Delegasi dan Kepercayaan

Salah satu skill kepemimpinan yang paling sulit, namun paling penting, adalah **delegasi yang bermakna**. Delegasi bukan sekadar memindahkan tugas, tetapi memindahkan **kepercayaan dan tanggung jawab**.

Pemimpin yang tidak terampil mendelegasikan cenderung:

- mengontrol detail berlebihan,
- sulit mempercayai orang lain,
- dan akhirnya menjadi bottleneck organisasi.

Sebaliknya, pemimpin yang terampil memahami kapan harus memandu, kapan harus mengawasi, dan kapan harus memberi ruang. Skill ini sejalan dengan *Tut Wuri Handayani*—memberi dorongan dari belakang, bukan menarik dari depan.

Skill Reflektif dan Pembelajaran Diri

Skill kepemimpinan tidak berhenti pada interaksi dengan orang lain, tetapi juga mencakup **skill refleksi diri**. Pemimpin perlu mampu menilai kembali tindakannya:

- Apa dampak ucapan saya kemarin?
- Apakah cara saya menegur membangun atau melukai?
- Apakah keputusan saya memperkuat nilai yang saya yakini?

Refleksi ini bukan untuk menyalahkan diri sendiri, tetapi untuk **belajar dan bertumbuh** sebagai pemimpin. Dalam kerangka MKS Leadership Triangle, skill reflektif menjaga agar kepemimpinan tidak membeku, tetapi terus berkembang seiring perubahan konteks.

Skill tanpa Moral dan Knowledge

Sebagaimana telah disinggung pada bab sebelumnya, skill yang berdiri sendiri sangat berisiko. Skill tanpa moral menghasilkan kepemimpinan yang efektif namun merusak. Skill tanpa knowledge menghasilkan kepemimpinan yang aktif namun tidak tepat arah.

Karena itu, skill dalam MKS Leadership Triangle selalu **terikat pada dua elemen lainnya**. Ia tidak bebas nilai dan tidak bebas konteks. Skill kepemimpinan yang sejati adalah kemampuan bertindak **dengan tepat, adil, dan membangun**.

Skill sebagai Penentu Pengalaman Kepemimpinan

Pada akhirnya, pengalaman kepemimpinan bagi karyawan tidak ditentukan oleh visi dan kata-kata indah, melainkan oleh **bagaimana pemimpin bertindak sehari-hari**. Di sinilah skill menjadi penentu utama apakah moral dan knowledge benar-benar hidup dalam organisasi.

Skill adalah wajah nyata kepemimpinan. Melalui skill-lah MKS Leadership Triangle menjelma dari konsep menjadi pengalaman yang dirasakan manusia.

Bab berikutnya akan membahas apa yang terjadi ketika ketiga elemen ini **tidak seimbang**, dan bagaimana ketimpangan Moral, Knowledge, dan Skill sering kali menjadi akar masalah kepemimpinan dalam organisasi.

BAB 9

Ketimpangan Segitiga Kepemimpinan

Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle dirancang sebagai satu kesatuan yang utuh. Ketiganya saling menopang dan tidak dapat berdiri sendiri. Namun dalam praktik organisasi, jarang sekali ketiga unsur ini hadir secara seimbang. Yang lebih sering terjadi adalah **ketimpangan segitiga kepemimpinan**—satu unsur dominan, sementara unsur lain lemah atau bahkan diabaikan.

Ketimpangan inilah yang menjadi sumber banyak masalah kepemimpinan, meskipun di permukaan organisasi tampak berjalan baik.

Bab ini membahas berbagai bentuk ketimpangan tersebut, serta dampaknya terhadap manusia, sistem, dan keberlanjutan organisasi.

Kuat Skill dan Knowledge, Lemah Moral

Ini adalah bentuk ketimpangan yang paling umum dan paling berbahaya. Pemimpin pada tipe ini biasanya:

- sangat cerdas,
- menguasai proses dan data,
- memiliki keterampilan komunikasi dan manajerial yang tinggi.

Namun, ia lemah dalam penggunaan kekuasaan secara bermoral.

Pemimpin seperti ini sering kali:

- membenarkan keputusan dengan angka dan logika,
- mengabaikan dampaknya terhadap manusia,
- atau menggunakan keterampilannya untuk menekan, bukan membangun.

Pada awalnya, organisasi tampak efektif. Target tercapai, proses terlihat rapi, dan kendali kuat. Tetapi di balik itu, muncul gejala seperti:

- kelelahan berkepanjangan,
- hilangnya kepercayaan,
- inisiatif yang mati,
- resistensi diam-diam.

Yang rusak bukan kinerja jangka pendek, melainkan **fondasi kemanusiaan organisasi**. Dalam jangka panjang, pemimpin tipe ini sering meninggalkan organisasi yang rapuh, tergantung, dan penuh ketakutan.

Inilah alasan mengapa MKS Leadership Triangle menempatkan **moral sebagai fondasi**, bukan atribut tambahan.

Kuat Moral, Lemah Knowledge

Bentuk ketimpangan kedua terlihat lebih “baik” di permukaan, tetapi tetap berisiko. Pemimpin pada tipe ini biasanya:

- memiliki niat tulus,
- peduli pada manusia,
- ingin adil dan melindungi timnya.

Namun ia kurang memahami:

- sistem kerja,
- proses dan risiko,
- konsekuensi keputusan jangka panjang.

Akibatnya, keputusan yang diambil sering kali:

- tidak tepat sasaran,
- menciptakan masalah baru,
- atau melemahkan sistem secara tidak sengaja.

Contohnya, seorang pemimpin yang ingin "tidak membebani tim" tetapi mengabaikan kebutuhan sistem, sehingga:

- standar kerja menjadi kabur,
- orang bingung menentukan prioritas,
- dan konflik muncul karena ketidakjelasan.

Dalam kasus ini, **niat baik tanpa pemahaman justru membawa organisasi ke arah yang salah**. Bab sebelumnya telah menegaskan bahwa moral membutuhkan knowledge agar tidak berubah menjadi sentimentalitas yang merusak.

Kuat Moral dan Knowledge, Lemah Skill

Pada ketimpangan ini, pemimpin:

- memiliki nilai yang baik,
- memahami konteks dan sistem,
- tetapi tidak mampu menerjemahkannya ke dalam tindakan yang efektif.

Pemimpin seperti ini sering kali:

- mengetahui apa yang seharusnya dilakukan,
- ingin memimpin secara adil,
- tetapi gagal berkomunikasi dengan jelas.

Akibatnya:

- pesan kepemimpinan tidak tersampaikan,
- kebijakan disalahpahami,
- dan nilai yang baik tidak dirasakan oleh tim.

Dalam praktik kerja sehari-hari, kepemimpinan dinilai bukan dari niat atau pemahaman, tetapi dari **pengalaman nyata bawahannya**. Tanpa skill yang memadai, moral dan knowledge tetap terkurung di kepala pemimpin.

Dominasi Satu Sisi dan Dampaknya

Setiap dominasi satu sisi segitiga selalu menciptakan distorsi:

- Dominasi **Skill** → kepemimpinan teknokratis dan menekan
- Dominasi **Knowledge** → kepemimpinan analitis yang dingin
- Dominasi **Moral** tanpa dukungan → kepemimpinan yang lembut tetapi tidak efektif

MKS Leadership Triangle dirancang bukan untuk mencari kesempurnaan, melainkan untuk **menyadarkan pemimpin tentang risiko ketimpangan**. Setiap pemimpin pasti memiliki sisi yang lebih kuat dan sisi yang lebih lemah. Yang membedakan pemimpin matang adalah **kesadaran dan kesediaan memperbaiki ketimpangan tersebut**.

Ketimpangan sebagai Akar Masalah Organisasi

Banyak gejala organisasi sebenarnya bukan masalah individu atau budaya semata, tetapi refleksi dari ketimpangan kepemimpinan, seperti:

- konflik laten,
- kinerja naik tapi engagement turun,
- kepatuhan tinggi tapi tanggung jawab rendah.

Dengan kacamata MKS Leadership Triangle, gejala-gejala tersebut dapat dibaca sebagai tanda bahwa:

- moral tidak cukup menjadi fondasi,
- atau knowledge tidak cukup memberi arah,
- atau skill tidak tepat digunakan.

Kerangka ini membantu pemimpin **menggeser fokus dari menyalahkan orang ke memperbaiki cara memimpin**.

MKS sebagai Alat Refleksi, Bukan Label

Penting ditegaskan bahwa MKS Leadership Triangle bukan alat untuk melabeli seseorang sebagai "pemimpin buruk" atau "pemimpin baik". Ia adalah **alat refleksi**.

Pertanyaan yang relevan bukan:

Saya pemimpin tipe apa?

Melainkan:

Di sisi mana kepemimpinan saya paling timpang, dan apa risikonya jika dibiarkan?

Refleksi inilah yang membuka ruang perbaikan dan pembelajaran kepemimpinan yang sejati.

Menuju Kepemimpinan yang Seimbang

Bab ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang sehat membutuhkan **keseimbangan yang terus dijaga**, bukan kondisi ideal

yang statis. Moral, knowledge, dan skill perlu terus diasah, ditinjau, dan diselaraskan seiring perubahan konteks dan tanggung jawab.

Bab berikutnya akan membawa MKS Leadership Triangle ke wilayah yang lebih praktis: bagaimana kerangka ini digunakan dalam **pengambilan keputusan, tekanan target, dan situasi nyata organisasi**.

BAB 10

MKS Leadership Triangle dalam Praktik Nyata

Setelah memahami landasan filosofis dan struktur Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle, tantangan berikutnya adalah **menerjemahkan kerangka ini ke dalam praktik kepemimpinan keseharian**. Bab ini tidak menawarkan resep instan, melainkan cara berpikir dan bertindak yang membantu pemimpin menghadapi situasi nyata dengan lebih jernih, adil, dan bertanggung jawab.

Dalam praktik organisasi, pemimpin jarang menghadapi situasi ideal. Yang lebih sering muncul adalah dilema: target versus kelelahan tim, kecepatan versus kualitas, ketegasan versus empati, kepatuhan aturan versus keadilan kontekstual. Di sinilah MKS Leadership Triangle berfungsi sebagai **kompas kepemimpinan**, bukan sebagai daftar prosedur kaku.

MKS sebagai Kerangka Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah titik paling nyata dari kepemimpinan. Cara pemimpin memutuskan—dan menjelaskan keputusan itu—menentukan kepercayaan, komitmen, serta kualitas kerja tim.

Dalam kerangka MKS Leadership Triangle, pengambilan keputusan dilakukan melalui tiga lapis refleksi bertahap:

1. **Moral — Kelayakan Etis**

   Pemimpin terlebih dahulu bertanya:

   Apakah keputusan ini adil? Apakah saya menggunakan kewenangan ini untuk kebaikan bersama atau kepentingan sempit? Apakah manusia diperlakukan dengan hormat?

2. **Knowledge — Ketepatan Kontekstual**

   Setelah itu, pemimpin memastikan pemahamannya:

   Apakah saya memahami fakta yang lengkap? Apa akar masalahnya? Apa dampak jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan ini?

3. **Skill — Cara Penerapan**

   Terakhir, pemimpin menentukan tindakan:

   Bagaimana menyampaikan dan menjalankan keputusan ini agar membangun, bukan melukai?

Urutan ini penting. Banyak keputusan gagal bukan karena salah target, melainkan karena **urutan refleksi yang terbalik**—skill digunakan lebih dulu, sementara moral dan knowledge dipertimbangkan belakangan atau bahkan diabaikan.

Menghadapi Tekanan Target dan Kinerja

Tekanan target adalah realitas yang tidak bisa dihindari dalam organisasi. Namun tekanan target sering kali menjadi arena utama **pengujian moral kepemimpinan**.

Tanpa kerangka seperti MKS, pemimpin mudah tergoda untuk:

- mengorbankan keselamatan atau keseimbangan manusia,
- menormalisasi lembur berlebihan,
- atau menutup mata terhadap praktik yang secara moral bermasalah.

Dengan MKS Leadership Triangle, pemimpin diajak untuk mengelola tekanan secara berlapis:

- **Moral** menjaga agar manusia tidak menjadi korban,
- **Knowledge** membantu mencari solusi sistemik, bukan hanya menambah beban,
- **Skill** membantu menyusun komunikasi dan penyesuaian kerja yang realistis.

Pendekatan ini tidak meniadakan tuntutan kinerja, tetapi memastikan bahwa kinerja dicapai **tanpa merusak manusia dan sistem**.

MKS dalam Penanganan Masalah Kinerja

Masalah kinerja sering kali menjadi momen refleksi yang penting. Dalam kerangka tradisional, kinerja rendah langsung dikaitkan dengan individu. MKS Leadership Triangle mendorong pemimpin untuk **menunda penilaian dan memperdalam pemahaman**.

Pendekatan MKS terhadap masalah kinerja:

- **Moral**: Menolak menyalahkan sebelum memahami.
- **Knowledge**: Menggali apakah masalah bersumber dari sistem, proses, atau pemahaman kerja.
- **Skill**: Menentukan cara pembinaan, pengajaran, atau perbaikan metode secara konkret.

Pendekatan ini sejalan dengan filosofi TWI yang menempatkan pemimpin sebagai pengembang manusia, bukan sekadar evaluator hasil.

MKS sebagai Alat Membaca Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering kali tidak ditentukan oleh nilai tertulis, melainkan oleh **praktik kepemimpinan yang konsisten terjadi**. MKS Leadership Triangle dapat digunakan sebagai alat untuk membaca dan membentuk budaya.

- Budaya takut dan pasif sering muncul dari **skill dan knowledge tanpa moral**.

- Budaya bingung dan tidak disiplin sering berasal dari **moral baik tanpa knowledge dan skill**.
- Budaya sehat dan berdaya muncul ketika ketiga unsur hadir dan seimbang.

Pemimpin yang sadar MKS tidak hanya bertanya “apa yang salah dengan orangnya”, tetapi “di sisi mana kepemimpinan kita timpang”.

MKS dalam Pengembangan Pemimpin Berikutnya

Salah satu indikator kepemimpinan matang adalah **kemampuan menciptakan pemimpin baru**. MKS Leadership Triangle membantu pemimpin senior membina calon pemimpin secara utuh.

- Moral diwariskan melalui teladan, bukan ceramah.
- Knowledge ditransfer melalui dialog dan pembelajaran bersama.
- Skill diasah melalui praktik, delegasi, dan umpan balik.

Dengan demikian, pengembangan pemimpin tidak berhenti pada pelatihan teknik, tetapi menyentuh karakter, pemahaman, dan perilaku nyata.

MKS sebagai Kerangka Refleksi Pribadi Pemimpin

Kepemimpinan sebagai Praktik Sehari-hari

Bab ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah kumpulan momen besar, melainkan **praktik sehari-hari**. Cara pemimpin menyapa, menegur, mendengar, memutuskan, dan memberi kepercayaan—itulah tempat MKS Leadership Triangle hidup atau mati.

Dengan menggunakan MKS sebagai kompas, pemimpin tidak hanya mengejar hasil, tetapi juga menjaga **kelayakan moral, ketepatan keputusan, dan kualitas tindakan**.

Bab penutup akan merangkum seluruh gagasan dalam buku ini, sekaligus menegaskan kembali bahwa kepemimpinan sejati adalah **tanggung jawab moral seumur hidup**, bukan keterampilan yang selesai dipelajari.

BAB 11 PENUTUP

Kepemimpinan sebagai Tanggung Jawab Moral Seumur Hidup

Buku ini berangkat dari satu keyakinan sederhana namun mendasar: **kepemimpinan bukan sekadar kemampuan mencapai hasil, melainkan tanggung jawab moral atas manusia**. Sepanjang bab-bab sebelumnya, kita telah melihat bahwa kegagalan kepemimpinan jarang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau keterampilan semata. Yang lebih sering terjadi adalah kegagalan dalam **cara menggunakan pengetahuan dan keterampilan tersebut**.

Melalui filosofi Ki Hajar Dewantara, kita diajak memahami kepemimpinan sebagai proses menuntun manusia agar bertumbuh sesuai kodrat dan zamannya. Melalui Training Within Industry (TWI), kita diajak melihat kepemimpinan sebagai aktivitas nyata membangun kemampuan manusia melalui pekerjaan sehari-hari. Kedua pemikiran ini bertemu pada satu kesimpulan penting: **pemimpin memegang amanah atas manusia, bukan sekadar atas sistem atau target**.

Dari pertemuan inilah **Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle** dirumuskan.

Moral Menentukan Kelayakan Memimpin

Buku ini mengambil posisi yang tegas: **moral bukan pelengkap kepemimpinan, melainkan prasyarat**. Pengetahuan dan keterampilan dapat diajarkan, dilatih, dan diasah. Moralitas—cara seseorang memandang manusia dan kekuasaan—adalah fondasi yang menentukan apakah kepemimpinan membawa manfaat atau justru kerusakan.

Pemimpin yang bermoral bukan berarti selalu benar atau selalu populer. Pemimpin bermoral adalah mereka yang:

- berani bertanggung jawab atas keputusan,
- konsisten menjaga keadilan,
- dan sadar akan dampak kekuasaannya terhadap manusia.

Tanpa moral, kepemimpinan mungkin efektif, tetapi kehilangan legitimasi. Dalam jangka panjang, organisasi yang dipimpin tanpa fondasi moral akan kehilangan kepercayaan, keberlanjutan, dan kemanusiaannya.

Knowledge dan Skill sebagai Tanggung Jawab, Bukan Kebanggaan

Pengetahuan dan keterampilan sering kali menjadi sumber kebanggaan seorang pemimpin. Namun dalam kerangka MKS Leadership Triangle, keduanya dipandang sebagai **alat tanggung jawab**, bukan simbol keunggulan pribadi.

Knowledge memberi arah agar niat baik tidak salah jalan. Skill memberi bentuk agar nilai dan pemahaman tidak berhenti pada wacana. Keduanya hanya bermakna ketika digunakan **dalam kendali moral**, untuk membangun manusia dan sistem secara bersamaan.

Pemimpin yang matang tidak bertanya, *"Apa yang bisa saya lakukan?"*, tetapi *"Apa yang seharusnya saya lakukan dengan cara yang layak?"*

Kepemimpinan adalah Proses, Bukan Pencapaian

Salah satu ilusi paling berbahaya dalam kepemimpinan adalah anggapan bahwa seseorang dapat "selesai" belajar memimpin. Kenyataannya, kepemimpinan adalah **proses refleksi dan pembelajaran seumur hidup**.

Moral terus diuji oleh tekanan. Knowledge harus diperbarui oleh perubahan. Skill harus disesuaikan oleh konteks. MKS Leadership Triangle bukan tujuan akhir, melainkan **kompas refleksi** yang menuntun pemimpin untuk terus menyeimbangkan dirinya.

Pertanyaan-pertanyaan reflektif berikut dapat terus dibawa oleh setiap pemimpin:

- Apakah keputusan saya hari ini adil bagi manusia yang terlibat?
- Apakah saya sungguh memahami konteks sebelum bertindak?
- Apakah cara saya memimpin membangun atau melemahkan kemandirian orang lain?

Selama pertanyaan-pertanyaan ini tetap hidup, kepemimpinan akan terus bertumbuh.

Warisan Kepemimpinan yang Sesungguhnya

Pada akhirnya, kepemimpinan tidak diukur dari seberapa lama seseorang memegang jabatan, tetapi dari **apa yang ditinggalkannya pada manusia dan sistem**. Pemimpin yang baik meninggalkan organisasi yang:

- lebih berdaya,
- lebih mandiri,
- dan lebih bermartabat.

MKS Leadership Triangle mengajak kita melihat bahwa warisan kepemimpinan bukan hanya berupa hasil, tetapi berupa **kualitas manusia yang ditumbuhkan**.

Penutup

Buku ini tidak menjanjikan bahwa kepemimpinan menjadi mudah. Sebaliknya, ia menegaskan bahwa kepemimpinan adalah **tanggung jawab berat yang menuntut kedewasaan moral, kejernihan berpikir, dan keterampilan bertindak**.

Namun justru di sanalah maknanya.

Knowledge dan skill membuat seseorang mampu memimpin. Moral menentukan apakah ia layak memimpin manusia.

Dengan memahami dan menghidupi Moral–Knowledge–Skill Leadership Triangle, diharapkan setiap pemimpin tidak hanya menjadi penggerak organisasi, tetapi juga **penjaga kemanusiaan dalam kerja**.

Lampiran :

A.Ringkasan Sejarah dan Trilogi Ki Hajar Dewantara

- Biografi Singkat Ki Hajar Dewantara**
- Ki Hajar Dewantara adalah tokoh pelopor pendidikan nasional Indonesia yang memiliki peran sangat besar dalam pembentukan sistem pendidikan yang berjiwa nasional, merdeka, dan berakar pada kebudayaan bangsa. Beliau lahir di Yogyakarta pada **2 Mei 1889** dengan nama **Raden Mas Soewardi Soerjaningrat**. Tanggal kelahirannya kemudian diperingati sebagai **Hari Pendidikan Nasional**.
- Ki Hajar Dewantara berasal dari lingkungan keraton Yogyakarta, namun memilih melepaskan gelar kebangsawanannya agar dapat lebih dekat dengan rakyat. Perubahan nama menjadi Ki Hajar Dewantara mencerminkan komitmennya untuk mengabdikan diri sepenuhnya kepada bangsa dan pendidikan rakyat.
- Beliau menempuh pendidikan di **STOVIA (School tot Opleiding van Inlandsche Artsen)**, namun tidak menyelesaikannya karena kondisi kesehatan. Meski demikian, pemikiran dan aktivitas intelektualnya berkembang pesat melalui dunia jurnalistik dan pergerakan nasional.
- Sebagai wartawan, Ki Hajar Dewantara dikenal kritis terhadap kebijakan kolonial Belanda. Salah satu tulisannya yang terkenal berjudul **"Als Ik Eens Nederlander Was" (Seandainya Aku Seorang Belanda)**, yang mengkritik keras rencana perayaan kemerdekaan Belanda di tanah jajahan. Tulisan ini menyebabkan beliau diasingkan ke Belanda.

Perjuangan dan Peran Ki Hajar Dewantara dalam Pendidikan**

Selama masa pengasingan di Belanda (1913–1919), Ki Hajar Dewantara mempelajari teori pendidikan modern dan mendalami pemikiran pendidikan progresif Eropa. Pengalaman ini memperkaya pandangan beliau tentang pentingnya pendidikan yang membebaskan dan memanusiakan peserta didik.

Sepulangnya ke Indonesia, pada **3 Juli 1922**, Ki Hajar Dewantara mendirikan **Perguruan Taman Siswa** di Yogyakarta. Tujuan utama Taman Siswa adalah memberikan pendidikan bagi rakyat pribumi tanpa diskriminasi dan tanpa tekanan kolonial.

Pendidikan Taman Siswa menekankan:

- Kemerdekaan berpikir dan belajar
- Pengembangan karakter dan budi pekerti
- Pendidikan yang berpijak pada kebudayaan nasional

Ki Hajar Dewantara menolak sistem pendidikan kolonial yang kaku, otoriter, dan hanya mencetak tenaga kerja bagi kepentingan penjajah. Sebaliknya, ia memperjuangkan pendidikan sebagai alat pembebasan dan pembentukan manusia merdeka.

Berkat jasanya, setelah Indonesia merdeka Ki Hajar Dewantara dipercaya menjadi **Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan** pertama Republik Indonesia.

Filsafat Pendidikan Ki Hajar Dewantara**

Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara berlandaskan pada pandangan bahwa pendidikan adalah proses **"menuntun"**, bukan memaksa. Ia menyatakan:

"Pendidikan adalah tuntunan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak."

Artinya, tugas pendidik adalah membantu kodrat anak agar berkembang secara alami sesuai potensi, bakat, dan zamannya.

Beberapa prinsip penting dalam pemikiran pendidikan Ki Hajar Dewantara:

1. **Pendidikan bersifat memerdekakan**
   Anak didik tidak boleh ditekan, ditakut-takuti, atau dipaksa.
2. **Pendidikan berpusat pada anak**
   Guru menyesuaikan metode dengan kebutuhan dan perkembangan peserta didik.
3. **Pendidikan berbasis kebudayaan**
   Budaya nasional menjadi landasan pembentukan karakter.
4. **Pendidikan membangun budi pekerti**
   Tidak hanya intelektual, tetapi juga moral, sosial, dan emosional.

Pemikiran inilah yang kemudian dirangkum dalam **Trilogi Ki Hajar Dewantara**.

Trilogi Ki Hajar Dewantara adalah tiga prinsip kepemimpinan dan pendidikan yang sangat terkenal dan masih relevan hingga saat ini, yaitu:

1. Ing Ngarsa Sung Tuladha

Artinya: *Di depan memberi teladan.*

Seorang pendidik atau pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi peserta didik, baik dalam sikap, perilaku, maupun moral. Keteladanan lebih efektif dibandingkan nasihat semata.

2. Ing Madya Mangun Karsa

Artinya: *Di tengah membangun semangat.*

Guru berada di tengah peserta didik untuk membangkitkan motivasi, kreativitas, dan semangat belajar. Peran guru adalah fasilitator dan pembimbing, bukan penguasa kelas.

3. Tut Wuri Handayani

Artinya: *Di belakang memberi dorongan.*

Ketika peserta didik sudah mampu mandiri, guru memberikan dukungan dan kepercayaan. Prinsip ini menekankan kemandirian dan tanggung jawab belajar.

Semboyan **"Tut Wuri Handayani"** hingga kini digunakan sebagai moto resmi Kementerian Pendidikan Indonesia.

Relevansi Pemikiran Ki Hajar Dewantara di Era Modern**

Pemikiran Ki Hajar Dewantara tetap relevan dalam dunia pendidikan modern, termasuk dalam:

- **Kurikulum Merdeka**
- Pembelajaran berbasis siswa (student-centered learning)
- Penguatan pendidikan karakter
- Pendidikan inklusif dan humanis

Konsep "menuntun" sangat sejalan dengan pendekatan pembelajaran abad ke-21 yang menekankan kreativitas, kolaborasi, komunikasi, dan berpikir kritis.

Ki Hajar Dewantara juga mengajarkan bahwa pendidikan tidak terlepas dari lingkungan keluarga dan masyarakat. Hal ini selaras dengan konsep **Tri Pusat Pendidikan**, yaitu:

1. Keluarga
2. Sekolah
3. Masyarakat

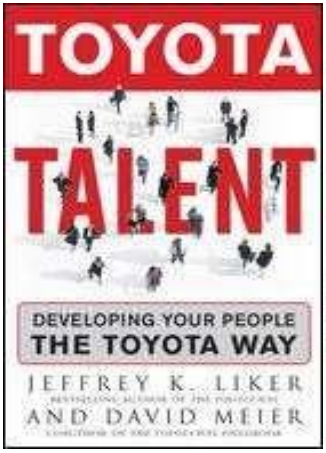
Sebagai Bapak Pendidikan Nasional, Ki Hajar Dewantara meninggalkan warisan pemikiran yang tidak hanya penting secara historis, tetapi juga menjadi dasar pengembangan pendidikan Indonesia masa kini dan masa depan.

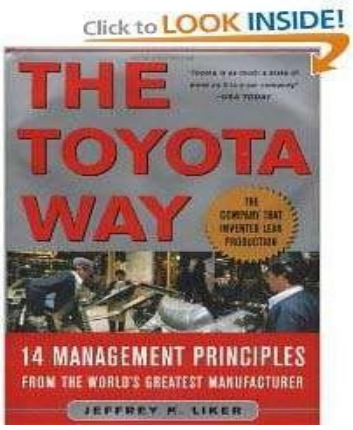
B. Ringkasan Training Within Industry (TWI)

1. Latar Belakang dan Relevansi TWI

Training Within Industry (TWI) adalah metode pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan keterampilan kerja secara terstruktur di tempat kerja. Metode ini banyak dikenal karena keberhasilannya mendukung **Toyota Production System (TPS)**. Kesuksesan Toyota sebagai perusahaan manufaktur kelas dunia—dengan produktivitas tinggi, kualitas unggul, dan keuntungan besar—tidak lepas dari **pengembangan manusia secara berkesinambungan**, salah satunya melalui penerapan TWI.

Foto-foto buku dan referensi Toyota pada bagian awal materi menegaskan bahwa TWI merupakan fondasi penting dalam budaya kerja dan pelatihan di Toyota.





2. Asal-usul TWI pada Perang Dunia II

TWI lahir di **Amerika Serikat pada masa Perang Dunia II**.
Ketika banyak tenaga kerja terampil dikirim ke medan perang, industri di dalam negeri justru dituntut meningkatkan produksi perlengkapan militer. Kondisi ini menyebabkan:

- Kekurangan tenaga kerja terampil
- Kebutuhan produksi meningkat tajam
- Waktu pelatihan harus dipersingkat tanpa menurunkan kualitas

Untuk menjawab tantangan tersebut, pemerintah AS melalui **War Production Board** membentuk **TWI Service (1940–1945)** dengan tujuan membantu industri:

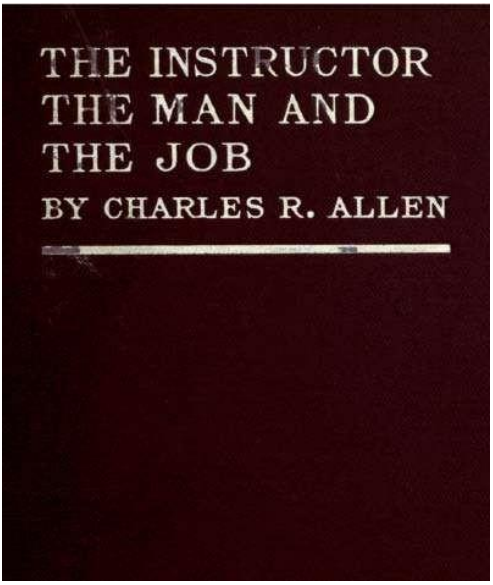
- Melatih pekerja baru dengan cepat
- Menjaga kualitas kerja
- Meningkatkan produktivitas secara sistematis

Salah satu simbol penting pada masa ini adalah **Rosie the Riveter**, yang muncul pada poster-poster TWI sebagai lambang semangat kerja dan kebanggaan tenaga industri.

3. Dasar Metodologi: Metode 4 Langkah

TWI dikembangkan berdasarkan **metode 4 langkah** yang diperkenalkan oleh **Charles R. Allen**, yaitu:

1. **Preparation** – Menyiapkan pekerja agar siap belajar
2. **Presentation** – Menjelaskan dan memperagakan cara kerja
3. **Application** – Pekerja mempraktikkan pekerjaan
4. **Testing** – Mengecek dan memastikan hasil kerja benar



Metode sederhana ini menjadi fondasi utama sistem pelatihan TWI karena:

- Mudah dipahami
- Konsisten
- Fokus pada hasil kerja nyata

Foto tokoh-tokoh pimpinan TWI Service dan buku *The Man and The Job* memperkuat validitas historis metode ini.

4. Dampak dan Keberhasilan TWI di Amerika

Implementasi TWI secara luas di industri Amerika menghasilkan dampak yang sangat signifikan:

- Lebih dari **1,75 juta pekerja** mendapatkan sertifikasi TWI
- Pelatihan dilakukan di **16.511 pabrik**
- Terdapat tiga program utama:
    - **Job Instruction (JI)** – cara mengajarkan pekerjaan
    - **Job Methods (JM)** – cara memperbaiki metode kerja
    - **Job Relations (JR)** – cara menangani hubungan kerja

Hasil survei selama masa perang menunjukkan:

- Mayoritas perusahaan mengalami **peningkatan produksi ≥25%**
- Waktu pelatihan berkurang signifikan
- Limbah material, jam kerja, dan keluhan pelanggan menurun drastis

TWI terbukti tidak hanya efektif di manufaktur, tetapi juga diterapkan di **rumah sakit dan institusi non-industri**.

5. TWI Menghilang di Amerika, Berkembang di Jepang

Setelah perang usai, TWI perlahan menghilang dari industri Amerika karena:

- Rasa puas diri akibat dominasi industri
- Anggapan bahwa tenaga kerja sudah cukup terampil
- Tidak adanya visi jangka panjang untuk TWI

Sebaliknya, **Jepang justru menyerap dan mengembangkan TWI secara konsisten**, terutama setelah kekalahan dalam Perang Dunia II.
Melalui bantuan Amerika (GHQ di bawah Jenderal Douglas MacArthur), materi TWI diperkenalkan ke Jepang dan:

- Diterjemahkan
- Diajar secara nasional
- Dikembangkan menjadi sistem pelatihan supervisor

Foto-foto kehancuran Tokyo serta peran GHQ memperlihatkan konteks bahwa TWI menjadi alat penting dalam **rekonstruksi industri Jepang**.

Kesimpulan Singkat

Lima halaman awal materi TWI menunjukkan bahwa:

- TWI adalah **metode pelatihan sederhana namun sangat kuat**
- Berhasil menyelamatkan industri Amerika saat krisis
- Dikembangkan lebih lanjut oleh Jepang, khususnya Toyota
- Menjadi fondasi utama Lean Manufacturing dan Kaizen

KARTU-KARTU 4 TAHAP TWI

4 TAHAP CARA MENGAJAR

Tahap 1 ..... Dipersiapkan untuk belajar
Dibuat nyaman
Menyebutkan pekerjaan apa yang akan dikerjakan
Mengecek tingkat pengetahuan terhadap pekerjaan tersebut
Diciptakan perasaan ingin belajar pekerjaan tersebut
Ditempatkan di posisi yang benar

Tahap 2 ..... Menjelaskan Pekerjaan
Menyebutkan, memperagakan dan menerangkan dengan tulisan satu demi satu step utamanya
Menekankan poin-poin pentingnya dengan jelas.
Secara jelas, tanpa ada yang terlewat dan penuh kesabaran
Tidak dipaksakan melebihi kemampuan pemahamannya.

Tahap 3 ..... Disuruh mempraktekkan
Ketika mempraktekkan ..... segera perbaiki bagian yang salah
Sambil mempraktekan, disuruh menjelaskan pekerjaan tersebut
Disuruh mempraktekkan sekali lagi, sambil menyebutkan poin penting
Cek sampai yakin bahwa sudah dimengerti

Tahap 4 ..... Menindak lanjuti kondisi setelah diajari
Disuruh menjalankan pekerjaan yang telah diajarkan
Menetapkan orang untuk bertanya ketika ada yang tidak dimengerti
Dicek berulang kali
Dibuat supaya mau bertanya
Mengurangi bimbingan secara bertahap

Karyawan sampai tidak mengerti, karena kita tidak mengajarkannya

------- CARA MENGAJARKAN PEKERJAAN -------

CARA PERSIAPAN

Sebelum Mengajar :

Membuat Tabel Rencana Pelatihan
Siapa .....
Pekerjaan yang mana .....
Sampai kapan .....

Menguraikan Pekerjaan
Mengurutkan step-step yang utama
Mencari poin-poin penting
(Keselamatan harus menjadi poin penting)

Menyiapkan seluruh barang-barang
Peralatan, perkakas, material yang benar dan barang-barang lain yang diperlukan

Mengatur dan menyiapkan tempat kerja
Dilakukan dengan baik supaya pekerja senantiasa memeliharanya

KARTU TWI-JI

METODE KAIZEN

Metode nyata yang bermanfaat untuk produksi masal yang berkualitas baik dengan waktu yang pendek dan dengan memanfaatkan SDM, material dan mesin secara efisien.

Tahap 1 ..... Menguraikan Pekerjaan

1. Mengurai dan mencatat secara detail proses kerja yang ada sekarang
2. Tiap prosees berikut ini, masing2 harus menjadi satu detail proses
   - Proses pengangkutan
   - Proses mesin
   - Proses manual

Tahap 2 ..... Menganalisa setiap detail proses kerja

1. Analisa dengan melakukan pertanyaan berikut ini :
   Mengapa hal itu perlu dilakukan ?
   Apa tujuannya ?
   Dimana sebaiknya dilakukan
   Kapan sebaiknya dilakukan
   Siapa yang paling pantas melakukannya ?
   Bagaimana cara terbaik melakukannya ?

2. Pada saat bersamaan, lakukan analisa hal berikut ini :
   Material, mesin, fasilitas, peralatan, desain, lay out, gerakan, keselamatan, perapihan

KARTU TWI-JM

Tahap 3 ..... Mengembangkan metode kerja baru

1. **Menghilangkan** detail proses kerja yang tidak perlu
2. **Menggabungkan** detail proses kerja yang bisa digabung
3. **Merubah urutan** detail proses kerja dengan urutan yang lebih baik
4. **Menyederhanakan** detail proses kerja yang diperlukan

Agar pekerjaan lebih aman dan nyaman, maka perlu dilakukan hal berikut ini :

- Letakkan material, alat kerja dan fasilitas di **tempat yang termudah untuk dijangkau**
- Gunakan **gravitasi** dalam peralatan pengiriman material ke mesin/tempat sampah
- Gunakan **kedua belah tangan secara efektif**
- Gunakan **jig dan alat bantu** pengganti kerja manual

5. Mintalah **bantuan orang lain** sesuai keperluan
6. **Catat** setiap detail proses metode kerja baru

Tahap 4 ..... Melaksanakan metode kerja baru

1. **Membuat paham** atasan tentang metode kerja baru
2. **Membuat paham** bawahan tentang metode kerja baru
3. Mendapatkan **persetujuan akhir** dari bagian yang terkait : K3, QA, PC, Cost Accounting
4. **Mengimplementasikan** metode kerja baru. Dilaksanakan hingga kaizen berikutnya.
5. Mengakui **keberhasilan** orang lain

CARA MENANGANI MASALAH DI TEMPAT KERJA

MENENTUKAN TUJUAN

Tahap 1 Menggali fakta
Pelajari fakta yang ada hingga saat ini
Ada peraturan dan norma apa saja ?
Bicara dengan orang tersebut
Pahami perasaan dan unek-uneknya
Pahami semua duduk perkaranya

Tahap 2 Mengkaji dengan baik, lalu tentukan
Rapikan semua fakta
Kaji keterkaitan antar fakta
Kaji tindakan apa yang dapat diambil
Periksa kebijakan dan norma yang berlaku
Bagaimana dampaknya terhadap tujuan?
Orang tersebut? Tempat kerja? Produksi?
Jangan tergesa-gesa mengambil keputusan !

Tahap 3 Menentukan tindakan
Apakah tindakan harus dilakukan diri sendiri?
Perlukah bantuan orang lain?
Haruskah memberitahu atasan?
Perhatikan saat yang tepat dalam menentukan tindakan
Jangan mengalihkan tanggung jawab

Tahap 4 Memastikan sesudahnya
Kapan perlu dipastikan?
Perlukah memastikan berulang-ulang?
Apakah dampaknya lebih baik terhadap hasil kerja? sikap kerja?
dan hubungan manusianya?
Apakah tindakan tersebut bermanfaat untuk produksi?

APAKAH TUJUAN TERCAPAI ?

CARA MEMPERLAKUKAN ORANG

SUPERVISOR MENDAPAT HASIL KERJA MELALUI BAWAHAN

SIKAP DASAR

dalam membina hubungan manusia yang baik

Memberi tahu baik tidaknya sikap kerja orang tersebut
Tentukan apa yang anda inginkan dari orang tersebut
Bimbing agar bekerja lebih baik

Memuji pada waktu yang tepat
Perhatikan pekerjaan dan kegiatan yang tidak biasa
Utarakan saat itu juga

Memberitahu sebelumnya perubahan yang berpengaruh terhadap orang tersebut
Utarakan alasannya bila ada
Buat orang tersebut dapat menerima perubahan

Memaksimalkan potensi orang tersebut
Cari potensi tersembunyi pada orang tersebut
Jangan halangi orang tersebut berkembang

Bawahan harus diperlakukan sebagai individu

KARTU TWI-JR

Pendaftaran hak cipta

Diagram/Visualisasi MKS Leadership Triangle telah didaftarkan sebagai hak cipta ke Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI), Departemen Hukum dan HAM dengan no permohonan **EC002026053988.**

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka pelindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	:	EC002026053988, 24 April 2026
Pencipta		
Nama	:	**CHILMAR**
Alamat	:	Jl Markisa CF 2 no. 9, Komp. Bumi Dirgantara Permai, Jatiasih, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17426
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Pemegang Hak Cipta		
Nama	:	**CHILMAR**
Alamat	:	Jl Markisa CF 2 no. 9, Komp. Bumi Dirgantara Permai, Jatiasih, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17426
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Jenis Ciptaan	:	**Karya Tulis**
Judul Ciptaan	:	**MKS Leadership Triangle (Kerangka-Skill dalam Kepemimpinan)**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	:	22 April 2026, di Kota Adm. Jakarta Timur
Jangka waktu pelindungan	:	Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor Pencatatan	:	001206733

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko,SH.,MH.
NIP. 196912261994031001

Balai Besar Sertifikasi Elektronik

Disclaimer:
1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

Lisensi Penggunaan Terbatas (Non-Komersial)

Pemegang hak cipta memberikan izin penggunaan **kerangka dan diagram MKS Leadership Triangle** untuk keperluan:

- pendidikan,
- pelatihan internal organisasi,
- presentasi pembelajaran,
- diskusi akademik dan pengembangan kepemimpinan non-komersial,

dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Diagram dan struktur **tidak boleh diubah, dipotong, atau dimodifikasi** tanpa izin tertulis.
2. **Nama pencipta dan judul kerangka** wajib dicantumkan secara jelas.
3. Penggunaan **tidak diperkenankan untuk tujuan komersial**, termasuk penjualan modul, pelatihan berbayar, atau produk turunan.
4. Lisensi ini **tidak memindahkan hak cipta**, hanya hak pakai terbatas.

Atribusi wajib:

© Chilmar – MKS Leadership Triangle

Tentang Penulis

chlmr9@gmail.com

PERSONAL INFORMATION

Date of Birth	December 11st, 1967
Place of Birth	Jakarta
Sex	Male
Marital Status	Married, 2 children

EMPLOYMENT HISTORY

1994 – 1997 Researcher in BPP Teknologi,

1997 – 1998 Freelance Japanese Interpreter (Yamaha Motor, Matsushita Semiconductor, Japan Tobacco, Yomiuri Shimbun, others),

1998 – 2001 Interpreter for Yamaha Music Manufacturing Asia

2001 – 2002 Control Process Project Manager, PT YMMA

2002 – 2010 Production Manager PT YMMA

2010 – 2012 Personnel Affairs Manager PT YMMA

2012 – 2017 DGM Human Capital Development PT YMMA

2017 – 2022 GM Production Technical PT YMMI

2022- present HRGA Director PT YMMI

EDUCATION

High School	Regina Pacis High School, Jakarta ,1986
University	Gifu University, Electronics, 1992
Graduate Sch	Gifu University, Telecommunication, 1994

PROFESSIONAL QUALIFICATIONS

Certifications and Accreditations

1. Air Traffic Control Systems, 1996, Hughes Aircraft, Canada
2. JIT Kaikaku Doujou, 2003, Hirano Hiroyuki, JIT Keiei Kenkyuujou, Tokyo, Japan
3. Toyota Production System Part 1, 2002, Nagoya, Japan
4. Training for Trainers, 2004, Lembaga Manajemen PPM, Indonesia
5. ISO9001:2000 version, 2005, Nihon Kikaku Kyoukai, Japan
6. FTA & FMEA Training, 2005, Nihon Kagaku Gijutsu Renmei, Japan
7. Quality Control Seminar, 2005, Nihon Kagaku Gijutsu Renmei, Japan
8. Industrial Engineering Basic, 2005, Chubu IE Kyoukai, Nagoya, Japan
9. Toyota Production System Part 2, July 2007, Nagoya, Japan
10. Basic MOST Applicator (Maynard Certification), December 2006, Nagoya, Japan
11. Training Within Industry (**Job Instruction**) as a Trainer, January 2007, Nihon Sangyou Kunren Kyoukai (JITA), Tokyo, Japan
12. Training Within Industry (**Job Method**) as a Trainer, January 2007, Nihon Sangyou Kunren Kyoukai (JITA), Tokyo, Japan
13. Training Within Industry (**Job Safety**) as a Trainer, February 2007, Nihon Sangyou Kunren Kyoukai (JITA), Tokyo, Japan
14. Training Within Industry (**Job Relation**) as a Trainer, November 2007, Nihon Sangyou Kyoukai, Tokyo (JITA), Japan

15. Certification on Neuro Linguistic Programming from IndoNLP, Mei 2008
16. Certified Personnal Human Resouces Training, QQ International, March 2011
17. Bussiness Coach, IndoNLP, 2012

Trainer Experience

Internal Trainer (PT YMMA) for : Industrial Engineering, TPS, Training Within Industry (JI, JM), Change Mindset with NLP
Trainer TWI-JI di forum ISO User Club PQM, 2007
Trainer Neuro Linguistic Programming di PT Haier, 2007
Trainer TWI-JM di forum ISO User Club PQM, 2009
Trainer TWI InHouse at Garuda Food, FMC, Molten Aluminium Process – Indonesia,
Public Trainer TWI with Better Mind (EO)

Banyak pemimpin mampu mencapai target
Tidak smua layak dipercaya memimpin manusia
Buku ini memperkenalkan **Moral-Knowledge-Skill (MKS) Leadership Triangle**, sebuah kerangka kepemimpinan yang menempatkan **moral sebagai fondasi**, pengetahuan sebagai arah dan keterampilan sebagai alat tindakan.

Dirangkum dari filosofi **Ki Hajar Dewantara** dan **Training Within Industry (TWI)**,
Buku ini ditujukan bagi pemimpin yang ingin memimpin dengan **kompeten sekaligus bermartabat**

Digunakan untuk pengembangan kepemimpinan organisasi